



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenna Tapola

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN JA PEREHDYTYSOPAS PALVELUYRITYKSESSÄ

Case Anttila Oy Vaasa asiakaspalveluosasto

Liiketalous
2014

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|--|
| Tekijä | Jenna Tapola |
| Opinnäytetyön nimi | Perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysopas palvelu-yrityksessä |
| Vuosi | 2014 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 162 + 3 liitettä |
| Ohjaaja | Kim Skåtar |

Opinnäytetyö oli toimeksianto Vaasan Anttilalle. Työn tavoitteena oli selvittää Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämisen nykytila ja löytää vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Työn tarkoituksena oli myös laatia asiakaspalveluosastolle perehdytysopas, apuvälineeksi perehdyttäjälle sekä henkilökunnalle.

Teoreettinen viitekehys rakentui pääaiheiden ympärille. Kuiluanalyysissä käsiteltään laatuvaatimusten kuilu ja palvelun toimituksen kuilu perehdyttämisen näkökulmasta. Seuraavaksi käsitellään sisäistä markkinointia ja sen tärkeyttä organisaatiossa, lopuksi selvitetään perehdyttämisen merkitystä. Perehdytys käsitellään suunnittelusta toteutukseen. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Haastattelumenetelmänä käytin syvähaastatteluja. Tutkimukseen osallistui asiakaspalveluosaston koko henkilöstö. Haastateltavia oli kymmenen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät kaipaisivat perehdytykseen enemmän valmistautumista ja suunnitelmallisuutta sekä lisäksi, että koko prosessi käytäisiin saman henkilön kanssa läpi. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöillä oli ollut useampi perehdytystä, lisäksi työntekijät ovat tulleet taloon eri aikoina eikä tämän vuoksi jokaisella ole ollut samoja henkilöitä perehdyttämässä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö toivoisi kerrottavan työsuhteen liittyvistä asioista enemmän. Myös työssä tarvittaviin koneisiin, laitteisiin ja järjestelmiin toivottiin parempaa perehdytystä. Tutkimustuloksissa tuli esiin, että perusasiat oli käyty työnopastuksessa läpi, mutta oheistoiminnot ja asiakaspalvelupisteen toiminnot olivat jääneet taka-alalle. Tutkimustuloksien avulla voidaan tulkita, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että heitä ei ole työnopastuksen alkuvaiheessa jätetty yksin vaan heitä on tuettu ja neuvottu. Tutkimustuloksista selvisi, että ne jotka ovat työsuhteen alussa saaneet työnopastuksen tueksi materiaalia, ovat kokeneet sen olleen oppimisprosessissa hyvä apuväline.

ABSTRACT

| | |
|--------------------|---|
| Author | Jenna Tapola |
| Title | The Development of Orientation and Orientation Guide for service organization |
| Year | 2014 |
| Language | Finnish |
| Pages | 162 + 3 Appendices |
| Name of Supervisor | Kim Skåtar |

The thesis was assigned by Anttila Vaasa department store. The aim was to study the customer service department at Anttila Vaasa and to find the current orientation strengths and areas for development. Another aim was to create an orientation guide for the customer service department to work as a tool for the mentors and new members of staff.

The theoretical framework was built around the central themes of the study. Gap analysis discussed the gap between the quality requirements and the delivery of service from the point of view of training new employees. Next, internal marketing and its importance in the organization were examined. Finally, the importance of orientation was discussed. Initiation was studied from design to implementation. The research was qualitative. In-depth interviews were used as the interview method. The study involved the entire customer service department staff; ten people were interviewed.

The research showed that the employees would need more preparation for orientation and planning and, in addition, that the whole process would take place with the same person. The research results indicated that the staff would like to learn about some employment benefits -related issues, as well as more information on the necessary machines, equipment and systems was hoped for. The study results also revealed that the basics had been explained in the training sessions, but ancillary services and customer service functions have been paid less attention. The research results can be used to interpret that the employees are satisfied with the fact that they have not been left alone at the early stages of their employment but they have been supported and advised. The research results still showed that those who had received the support material as guidance in the beginning of the employment, said it was a good tool in the learning process.

| | |
|----------|--|
| Keywords | internal marketing, orientation, work guidance |
|----------|--|

SISÄLLYS

| | | |
|------|--|----|
| I. | JOHDANTO-OSA | 8 |
| 1 | JOHDANTO | 8 |
| 2 | TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET | 11 |
| 3 | TUTKIMUKSEN RAJAUS | 13 |
| 4 | TUTKIMUKSEN RAKENNE | 15 |
| 5 | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY – ANTTILA OY | 16 |
| 5.1 | Historia..... | 16 |
| 5.2 | Anttila työnantajana | 17 |
| 5.3 | Anttila Vaasa..... | 18 |
| 5.4 | Keskon ja Anttilan arvot | 18 |
| II. | TEORIAOSUUS | 20 |
| 6 | KUILUANALYYSI | 20 |
| 7 | SISÄINEN MARKKINOINTI..... | 25 |
| 8 | PEREHDYTTÄMISEN MÄÄRITELMÄ | 30 |
| 9 | PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA TAVOITTEET | 33 |
| 10 | PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET JA HYÖDYT | 37 |
| 1.1 | Haasteet ja ongelmat | 37 |
| 1.2 | Hyödyt..... | 39 |
| 11 | PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU | 42 |
| 11.1 | Tavoitteen määrittäminen | 43 |
| 11.2 | Perehdyttämisen ajankäyttö | 44 |
| 11.3 | Kuka perehdyttää | 44 |
| 11.4 | Ketä perehdytetään..... | 47 |
| 11.5 | Tarvittava materiaali | 49 |
| 11.6 | Työnopastus | 50 |
| 12 | PEREHDYTTÄMISEN PROSESSI | 54 |
| 13 | PEREHDYTTÄMISEN LAINSÄÄDÄNTÖ JA OHJEISTUS..... | 56 |
| 13.1 | Työsopimuslaki..... | 56 |
| 13.2 | Työturvallisuuslaki | 56 |

| | |
|--|-----|
| 13.3 Yhteistoimintalaki..... | 58 |
| 13.4 Pelastustoimiasetus (Turvallisuussuunnitelma)..... | 59 |
| 13.5 Työehtosopimus..... | 60 |
| 13.5.1 Kaupan alan työehtosopimus..... | 60 |
| 13.6 Laki nuorista työntekijöistä..... | 61 |
| 14 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN..... | 63 |
| 15 TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 66 |
| III. EMPIIRINEN OSUUS..... | 69 |
| 16 MARKKINOINTITUTKIMUKSEN TEORIAA..... | 69 |
| 16.1 Markkinointitutkimus..... | 69 |
| 16.2 Tutkimusprosessi..... | 70 |
| 16.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus..... | 71 |
| 16.4 Syvähaastattelu laadullisen tutkimuksen keinona..... | 72 |
| 16.5 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi ja raportointi..... | 73 |
| 17 TUTKIMUS CASE ANTTILA OY VAASA..... | 77 |
| 17.1 Kvalitatiivinen tutkimusote..... | 77 |
| 17.2 Haastatteluiden toteutus..... | 78 |
| 17.3 Haastattelu..... | 79 |
| 18 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY..... | 80 |
| 18.1 Kysymykset 1-6, työsuhteen alku..... | 81 |
| 18.2 Kysymykset 7-13, perehdyttäminen organisaatioon..... | 83 |
| 18.3 Kysymykset 14–21, työnopastus..... | 85 |
| 18.4 Kysymykset 22–29, palaute ja arviointi..... | 88 |
| 19 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI..... | 91 |
| 20 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY..... | 93 |
| 20.1 Tietoa vastaajista..... | 93 |
| 20.2 Kattegoria 1. Työsuhteen alku..... | 94 |
| 20.3 Kattegoria 2. Perehdyttäminen organisaatioon..... | 101 |
| 20.4 Kattegoria 3. Työnopastus..... | 107 |
| 20.5 Kattegoria 4. Palaute ja arviointi..... | 114 |
| 21 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 120 |
| 22 TEORIAKYTKENNÄT..... | 130 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 23 | TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS | 138 |
| 23.1 | Validiteetti eli pätevyys (mittarin tarkkuus) | 138 |
| 23.1.1 | Validiteetin ongelmat | 139 |
| 23.1.2 | Validiteetin eri muodot | 139 |
| 23.2 | Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys | 141 |
| 23.3 | Validiteetti ja reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa | 142 |
| 23.4 | Osoitus tutkimuksen luotettavuudesta | 143 |
| 24 | PEREHDYTYSOPAS | 150 |
| 24.1 | Perehdytysopas | 151 |
| 24.2 | Työnopastuksen ohjekansio | 151 |
| 26 | TYÖN YHTEENVETO | 153 |
| 27 | EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE | 155 |
| | LOPPUSANAT | 156 |
| | LÄHTEET | 157 |
| | LIITTEET | 162 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|-----|
| Kuvio 1. Keskon ja Anttilan arvot..... | 18 |
| Kuvio 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli..... | 21 |
| Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet..... | 28 |
| Kuvio 4. Perehdyttämisen vaiheet. | 54 |
| | |
| Taulukko 1. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen palveluyrityksen työntekijältä vaaditaan | 26 |
| Taulukko 2. Perehdyttämisen tarpeet ja määreet yrityksessä. | 35 |
| Taulukko 3. Työnopastuksen viisi askelta..... | 52 |
| Taulukko 4. Osaamistasot..... | 64 |
| Taulukko 5. Yhteenveto ja johtopäätökset | 120 |

LIITELUETTELO

LIITE 1. Henkilökunnan haastattelussa apuna käytetty runko

LIITE 2. Työnopastuksen tarkistuslista (salainen)

LIITE 3. Työnopastuksen ohjekansio (salainen)

I. JOHDANTO-OSA

1 JOHDANTO

Kauppa on Suomen tärkein toimiala työllisten määrällä mitattuna. Kauppa työllistää yli 300 000 henkeä ja se muodostaa yli kymmenesosan bruttokansantuotteestamme. Kauppaa ei ole totuttu mieltämään suomalaisen yhteiskunnan vahvaksi tukijalaksi. Teollisen yhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi kaupan merkitys on kuitenkin kasvanut merkittävästi. Kaupalla on suomalaisessa elinkeinoelämän murroksessa merkittävä asema. Palveluala kasvaa jatkuvasti ja tällä hetkellä kaksi kolmasosaa suomalaisista työssäkäyvistä ihmisistä toimii palvelualalla. Kauppa on myös yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Kaupan aukiolot määrittävät ihmisten päivärytmiä. Miljoona suomalaista käy päivittäin kaupassa. Verkokaupan, työpaikkojen ja teollisuuden kautta kauppa on läsnä arjessamme syvällisemmin kuin mikään muu elinkeino. Kaikilla on mielipide kaupasta, koska se tulee niin lähelle. (Kaupan liitto)

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomiota osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia *tarjoomia*. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavat. Yritykset tarjoavat asiakkailleen aina palvelua riippumatta siitä mitä ne tuottavat. (Grönroos 2009, 25) Palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä, palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja lisäksi palvelut *tuotetaan* ja *kulutetaan* ainakin jossakin määrin samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. Palvelun tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja ja muita fyysisiä resursseja, tietoa sekä järjestelmiä. (Grönroos 2009, 79) Kaupan ala kuuluu palvelusektoriin, jossa palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Mikäli palveluntuottajapuolta ei ole perehdytetty, opastettu ja motivoitu tarpeeksi hyvin tulee asiakas huomaamaan tämän palvelussa ja koettu palvelun laatu kärsii.

Työ on ja on ollut merkittävä osa ihmisen elämää. Siihen on myös tarve opastaa tavalla tai toisella. Uuden työn tai tehtävän saanut henkilö on saanut siihen ohjausta kokeneemmalta tekijältä, silloin kun se on ollut mahdollista. Sanontaan *Harjoittelu tekee mestarin ja mestarit harjoittelevat aina*, voisi lisätä sen, että mestariakin on ollut harjoittelija. (Kupias, Peltola 2009, 13)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdyttämisen avulla työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias 2009, 19; Kangas, Hämäläinen 2007, 2)

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja kuin tietysti tulokas itse. Perehdyttämistä ei myöskään liitetä vain työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään silloin, kun henkilöä perehdytetään uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassaan. Perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan sekä työnopastuksen että niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. (Kupias 2009, 18–19)

Uudelle tulokkaalle kaikki on uutta. Työhönsä liittyvät perusasiat hän voi oppia jo muutamassa päivässä, mutta itsenäisen työskentelyn oppimiseen tarvitaan kuitenkin paljon enemmän aikaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä joutuisammin hän pystyy myös työskentelemään ilman apua. (Kangas 2003, 4–5)

Työpaikalla tapahtuva orientointi on tärkeä osa myös niin sanottua sosiaalistumista. *Sosiaalistuminen* tarkoittaa pitkäaikaista prosessia, joka auttaa työntekijää sopeutumaan organisaatioon, ymmärtämään sen kulttuuria, yrityksen odotuksia työntekijältä sekä auttaa työhön asettumisessa. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001, 285–286)

2 TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET

Sain toimeksiannon *Vaasan Anttilalta* syksyllä 2013, tutkia nykyisen perehdyttämisen tilannetta sekä tehdä perehdytysopas. Asiasta oli keskusteltu kesällä, ja todettu että perehdytysopas puuttuu asiakaspalveluosastolta, ja että sille olisi tarve.

Palveluyritykselle on moninaisia hyötyjä siitä, että henkilökunta on perehdytetty organisaatioon ja työtehtäviin hyvin. Perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön ja huonosti hoidettu perehdyttäminen voi viedä muilta työyhteisön jäseniltä motivaatiota omaa työtään kohtaan, jos virheitä syntyy paljon ja apua tarvitaan jatkuvasti perustyötehtävissä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää vaihtuvuutta ja poissaolojen määrää, mikä vaikuttaa koko työyhteisöön. Perehdyttämisen suunnittelu etukäteen ja sen valmistelu helpottaa ja nopeuttaa perehdyttämistä se luo myös johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Valmiin perehdytysoppaan avulla perehdyttäminen helpottuu, koska tarvittavat materiaalit ovat samassa paikassa. Perehdyttämisen avulla työntekijä sopeutuu palveluyritykseen nopeammin ja jännitys vähenee, jonka kautta asiakaspalvelu sujuu luontevammin. Perehdyttämisen avulla osaaminen parantuu sekä vastuuntunto ja mielenkiinto lisääntyvät työtä kohtaan. Hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla uusi työntekijä voi saada paremman mielikuvan yrityksestä. Perehdyttämisen avulla työntekijän ammattitaito kehittyy ja työntekijä pystyy nopeammin työskentelemään itsenäisesti ja virheet vähenevät. Esimieheltä ja muilta työyhteisön jäseniltä säästyy myöhemmässä vaiheessa aikaa ja ongelmien ratkaisu helpottuu.

Tutkimus tehdään, koska Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolta puuttuu perehdytysopas, jonka avulla jokainen perehdytetään työhön sen alkaessa, ja jossa olisi samassa paikassa kaikki ohjeet, joita osastolla tarvitaan työtä tehdessä. Tällä hetkellä kaikki ohjeet ovat olemassa, mutta ne eivät ole samassa paikassa. Perehdytysopas on hyvä olla olemassa osastolla, koska se on tärkeä työkalu. Asiakaspalveluosastolta puuttuu perehdytysopas, josta ihmiset pystyisivät tarkastamaan nopeasti jonkin asian, jossa asiat olisi selkeästi kerrottu.

Lisäksi tutkimuksen avulla saadaan tietää Vaasan Anttilan perehdyttämisen nykytila, jonka avulla saadaan mahdollisia kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen tarkoi-

tuksena on tutkia, mitä mieltä henkilöstö on nykyisestä perehdyttämisestä. Tarkoituksena on löytää tämän hetkiset vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, mitkä ovat tärkeimmät asiat perehdyttämisessä ja työopastuksessa henkilöstön mielestä sekä käytetäänkö perehdyttämiseen ja työopastukseen heidän mielestä tarpeeksi aikaa. Tutkimuksen pohjalta luodaan mahdolliset kehittämis ehdotukset.

Anttila Oy:llä on yhteiset perehdytys suunnitelmat ja ohjeistukset, tällä työllä ei ole tarkoitus kumota niitä vaan parantaa niitä Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston tarpeiden mukaiseksi ja koota ne samaan paikkaan.

Työlle on asetettu 2 päätavoitetta:

1. Perehdyttämisen ja osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen

Tutkimuksen avulla saadaan henkilöstön mielipiteet nykyisestä perehdyttämisestä ja sen toimivuudesta. Tutkimuksen avulla saadaan myös henkilöstön mielipide missä olisi parannettavaa. Tietojen perusteella luodaan Anttilan asiakaspalveluosastolle mahdollisia kehittämis ehdotuksia.

2. Perehdytys opas

Anttilassa olevien valmiita materiaaleja apuna käyttäen luon toimivan perehdytysoppaan, jota henkilöstökin voi käyttää jokapäiväisessä työssään. Opas helpottaa ja nopeuttaa asiakaspalvelua kassalla, kun kaikki ohjeet ovat samassa paikassa.

3 TUTKIMUKSEN RAJAUS

Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastoa. Tarkoituksenani ei ole tutkia yleisesti esimerkiksi asiakaspalvelun perehdyttämistä eikä koko Anttila konsernin perehdyttämistä, vaan nimenomaan Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämistä. Tarkoituksenani on luoda toimiva ja käytännönläheinen perehdytysopas.

Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastoon kuuluu kassa ja infopiste. Vaasan Anttilassa ensimmäisessä kerroksessa sijaitsee infopiste, jossa hoidetaan rahastuksen lisäksi esimerkiksi palautukset ja vaihdot, laskutukset, taxfree, NetAnttilan palautukset, K-Plussakortti -asiat ja K-Plussa MasterCard hakemukset, sekä lehtien vastaanotto ja palautukset. Osa asiakaspalveluosaston henkilökunnasta tekee myös aamutilityksiä. Lisäksi toisen kerroksen kassapisteellä hoidetaan asiakaspalvelun ja rahastuksen lisäksi NetAnttilan pakettien vastaanotto ja niiden luovutus asiakkaalle sekä lisäksi tavaroiden vastaanottoa ja hinnoittelua. Tärkein asiakaspalveluosaston tehtävä on palvella asiakasta.

Vaasan Anttilassa on lisäksi seuraavat osastot jotka eivät koske tutkimustani; puukeutumisen osasto, johon sisältyy miesten, naisten ja lasten vaatteet sekä kengät ja laukut lisäksi myös kosmetiikka, viihdeosasto johon sisältyy kodinkoneet, elektroniikka, musiikki, pelit ja elokuvat sekä kodin osasto, johon sisältyy kodin tarvikkeet.

Tutkija on eettisesti vastuussa siitä, mihin hänen tuottamaansa tietoa käytetään. Markkinointitutkimus on riippuvainen siihen, että tutkimus tehdään objektiivisesti aiheuttamatta vastaajille häiriötä tai haittaa. Tietojen antajien henkilöllisyys tulee pitää tiukasti salassa. Tutkijan tulee varmistaa, ettei tietojen antajalle koidu suoranaista vahinkoa tai haittaa markkinointitutkimukseen osallistumisesta. (Mäntyneva 2003, 23–24) Työskentelen Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolla ja jätän itseni tutkimuksen ulkopuolelle. Olen objektiivinen tutkija, omat näkemykseni eivät tule tässä työssä esille. Tutkimukseni koskee asiakaspalveluosastoa, mutta työtäni voidaan kuitenkin hyödyntää koko Vaasan Anttilan tavaratalossa, etenkin silloin, kun eri osastojen työntekijöitä opastetaan kassaturaukseen.

Työn teoriaosuuden teorialat käsittelevät kuiluanalyysin, sisäistä markkinointia sekä perehdyttämisen teorioita yleisesti.

4 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, johdanto, teoriaosuus sekä empiirinen osuus. Nämä kolme osaa muodostaa kokonaisuuden tähän opinnäytetyöhön.

Johdanto-osassa käyn läpi tutkimuksen taustat, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi esittelen toimeksiantajan lyhyesti. Teoriaosassa käyn läpi ensin kuiluanalyysin ja sisäistä markkinointia, suurin kokonaisuus teoriaosassa on perehdyttämisen eri teorit. Teorioista kerrotaan myös käytännön esimerkkejä liittyen kaupan alaan ja Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastoon.

Case -tutkimuksessa tutkimus on kytkettävä aikaisempaan teoriaan, kuten aihealuetta käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin, artikkeleihin ja malleihin, jotka muodostavat pohjan oman tutkimuksen analyysihin ja tulkintoihin. (Yin 2003, 28). Teoriaosuudessa käsitellään kirjallisuutta mitä aiheesta tiedetään jo ennalta. Teoriaosuudessa tarkastellaan kuiluanalyysi, jonka jälkeen käsitellään sisäistä markkinointia, laajimpana kokonaisuutena käsitellään perehdyttämistä. Teoreettinen viitekehys auttaa lukijaa ymmärtämään empiiristä osaa. Empiiriosassa käyn läpi markkinointitutkimuksen teoriaa, esittelen haastattelulomakkeen taustateorioineen sekä tutkimustulokset ja sen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolle. Empiirisen osan loppupuolella esittelen myös perehdytysoppaan asiakaspalveluosastolle.

Lopuksi pohdin teorian ja tutkimustulosten kytköksiä sekä pohdin työn luotettavuutta. Työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa käsitellään ilmiötä syvällisemmin.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY – ANTTILA OY

Anttila tavarataloja on tällä hetkellä 29, 25 eri paikkakunnalla. Lisäksi Anttila toimii verkossa NetAnttila nimellä. (Anttila Oy)

5.1 Historia

Olympiavuonna 1952 palasi nuori mies *Kalle Anttila* Amerikasta, jossa oli ollut katsomassa suuren lännen liike-elämää. Silloin tarjosi Kalle Anttila uutta ostotapaa – Jenkeissä nähtyä. Tarjottiin sanomalehti -ilmoituksella tavaraa ostettavaksi. Ostaja ei nähnyt myyjää eikä liioin tavaraa, mutta täysi palautus- ja vaihto-oikeus luvattiin. Tähän ei silloinen liikemaaailma uskonut, mutta kansa tilasi ja uskoi. Kertyi osoitteistoa ja julkaistiin Ostajan Oppaan -nimellä oleva postimyyntiluettelot. Kauppaa tehtiin ensin nimellä Postitusliike Solpa. Vuotta myöhemmin nimi vaihtui Kalle Anttila Oy:ksi. Postimyyntimainonta synnytti tavarataloja. Kävi niin, että kun ostajalle näytettiin tuote ja käskettiin tilata se postitse, ei ostaja luopunutkaan tavarasta, vaan halusi ostaa sen heti. Vuonna 1954 Helsingin Sörnäisiin avattua *Anttilan Ylähallia* pidetään Suomen ensimmäisenä alennusmyymälänä. (Anttila Oy)

1960-luvun alussa avattiin Anttilan ehkä tunnetuin myymälä *Helsingin Tennispalatsiin*. Kyseessä oli ensimmäinen itsepalvelutavaratalo, aikaisemmin tavarat ostettiin tiskin takaa. Vuosikymmenestä muodostui tavaratalojen perustamisen aikakausi. Salon Anttila, maan ensimmäinen kaupungin ulkopuolinen tavaratalo, synnytti Suomessa ennennäkemättömän tavan, viikonloppuostosten teon. Siihen, että Anttila myi tuotteita muita edullisemmin, suhtauduttiin aluksi epäillen. Yksihintajärjestelmä oli saanut ihmiset ajattelemaan, että tuotteille oli olemassa yksi, "oikea" hinta. Anttilan edulliset hinnat perustuivat suurin kertaostoksiin suoraan tehtailta. (Anttila Oy)

Vuonna 1992 Anttila aloitti postimyynnin Viroon ja myöhemmin vuonna 1998 Latviaan. Anttila vastasi trendiin ja ensimmäinen Anttila Kodin Ykkönen aloitti toimintansa Vantaan Varistossa vuonna 1992. (Anttila Oy)

2000-luvun alussa *NetAnttila* valittiin Suomen luotetuimmaksi verkkokaupaksi kolme kertaa peräkkäin. Verkon rooli kasvoi kasvamistaan. Vuonna 2005 avattiin Viron verkkokauppa. Myös Anttila -tavarataloja alettiin kehittää heti vuosikymmenen alussa uudistetun konseptin mukaisesti. Ajan hengen mukaisesti myös ympäristöasiat saivat uuden merkityksen. Vuonna 2001 Anttila otti käyttöön ISO 14000 -standardiin perustuvan ympäristöjärjestelmän ensimmäisenä suomalaisena vähittäiskaupan yrityksenä. Ylpeyden aiheita riitti myöhemminkin: vuonna 2004 Anttila voitti Suomen laatupalkinnon – jälleen ensimmäisenä suomalaisena vähittäiskaupan yrityksenä. (Anttila Oy)

2010-luvulle Anttila on siirtynyt avoimin ja vastaanottavaisin mielin. Murroksessa syntyy jatkuvasti uusia kanavia ja asiointi siirtyy yhä enemmän verkkoon. Anttilalle sähköistyminen tarkoittaa asiakkaan entistä parempaa ja monipuolisempaa palvelemista, kuuntelemista ja huomioimista – kehittymistä ja entistä tiiviimpää arjessa mukana elämistä. Vuonna 2012 Anttila juhli 60-vuotista taivaltaan. (Anttila Oy)

5.2 Anttila työnantajana

Anttila Oy on Suomen suurimpia käyttötavaran vähittäismyyjiä. Anttilan toiminta perustuu monikanavaiseen palveluun ja vahvojen valittujen tuotealueiden osaamiseen. Anttilassa työskentelee noin 2600 eri puolilla Suomea Anttila-tavarataloissa, Kodin Ykkönen -sisustustavarataloissa, NetAnttilassa, logistiikkakeskuksessa sekä keskusyksikössä Helsingissä. Anttila panostaa ystävälliseen ja osaavaan asiakaspalveluun sekä myyntitaitoon. Tavoitteena Anttilalla on ylittää asiakkaiden odotukset jokaisella asiakaskäynnillä. Kaikissa työtehtävissä edellytetään erityisesti asiakaslähtöistä ja joustavaa palveluasennetta. Kaupan alan koulutus ja työkokemus ovat työssä eduksi, mutta Anttila tarjoaa myös alasta kiinnostuneille harjoittelijoille tilaisuuksia tutustua kaupan alan monipuolisiin tehtäviin. (Anttila Oy)

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että Anttilassa työskentelee nyt ja tulevaisuudessa tehtävänsä osaavia ihmisiä. Monipuolisella sisäisellä koulutuksella tuetaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja uralla etenemistä. Koko yhtiön henkilökuntaa kannustetaan osallistumaan vuosittain järjestettävään Mesta-

rimyyjäkoulutukseen, jossa syvennyttään kaupan alan ajankohtaisiin asioihin, tuotetietouteen ja asiakaspalvelutaitoihin. Muita Anttilassa käytössä olevia tärkeitä henkilöstön osaamisen kehittämismuotoja ovat perehdyttäminen, työssä oppiminen, työtehtävien laajentaminen sekä osallistuminen erilaisiin projekteihin ja työryhmiin. (Anttila Oy)

5.3 Anttila Vaasa

Vaasan Anttilassa työskentelee noin 35 henkilöä, luku vaihtelee esimerkiksi kesän ja joulun aikaan. Asiakaspalveluosastolla työskentelee keskimäärin 10 työntekijää ja joulun aikana hieman enemmän. Asiakaspalveluosasto koostuu kassatyöskentelestä sekä asiakaspalvelupisteen eri palveluista.

5.4 Keskon ja Anttilan arvot

Arvot ohjaavat Keskon toimintaa ja ne ovat esiteltynä kuviossa 1 sekä arvot ovat selitettynä tarkemmin kuvion jälkeen.



Kuvio 1. Keskon ja Anttilan arvot (Tervetuloa -opas 2013, 10).

Ylitämme asiakkaamme odotukset. Luomme asiakkaalle myönteisiä kokemuksia jatkuvan uudistumisen avulla. Olemme ajankohtaisia sesongeissa runsain valikoimin sekä herätteellisinä esillepanoina. Taitavalla myyntityöllä osaamme tarjota jokaiselle asiakkaalle juuri heidän tarvitsemiaan ratkaisuja arkeen ja juhlaan.

Olemme alamme paras. Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat merkit sekä upeat yksinmyynti tuotteet. Tarjoamme kattavasti erilaisia omia palveluja sekä toimimme myyntipisteenä yhteistyökumppaniemme tuotteille.

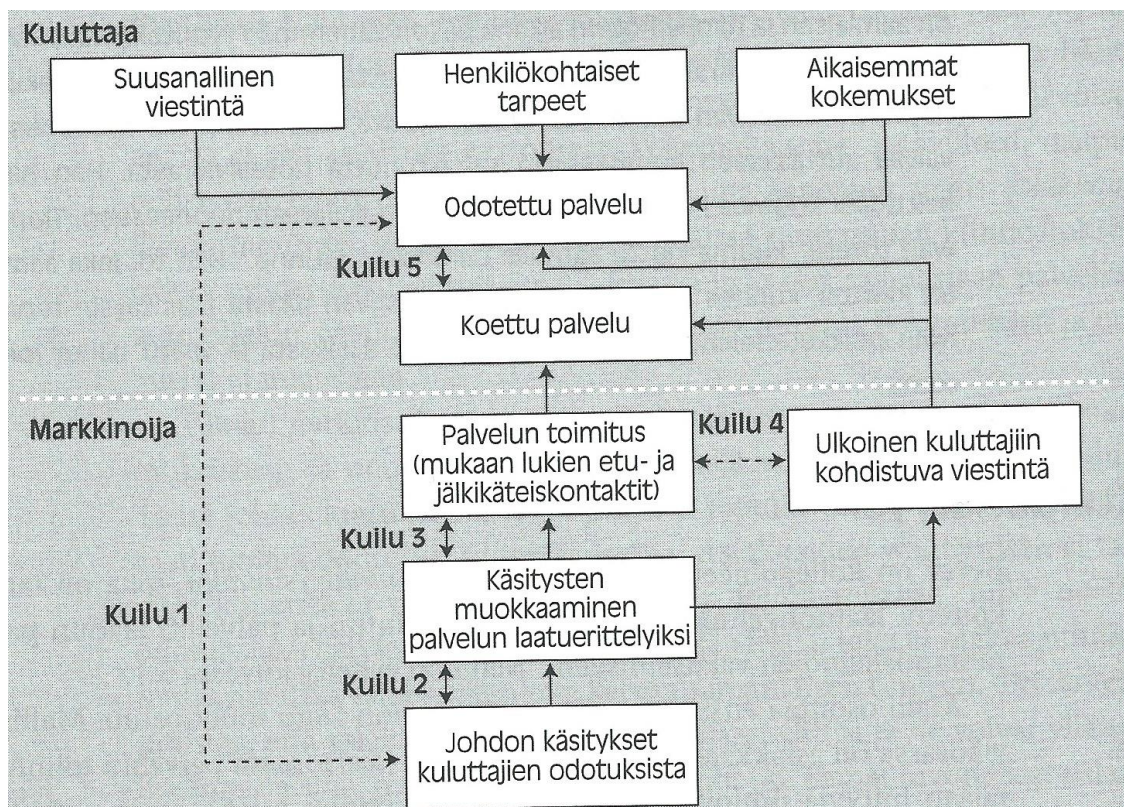
Luomme hyvän työyhteisön. Toimimme avoimessa vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

Kannamme yhteiskunnallisen vastuun. Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikessa toiminnassamme. Ympäristöasioiden huomioiminen on osa yhteiskuntavastuun kantamista. (Tervetuloa -opas 2013, 10)

II. TEORIAOSUUS

6 KUILUANALYYSI

Kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin sekä palvelun laadun parantamiskeinojen valaisemiseen. Kuiluanalyysimalli osoittaa miten palvelun laatu muodostuu. *Odotettu palvelu* riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista ja henkilökohtaisista tarpeista sekä suusanallisesta viestinnästä. Siihen vaikuttavat myös yrityksen markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. *Koettu palvelu* syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin eli *toiminnallisen laadun* ja prosessin seurauksena olevan laadun eli *teknisen laadun*. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksissa, laatukuiluja on viisi. Seuraavaksi esittelen nämä viisi laatukuilua, niiden seurauksia ja syitä. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1985, 61; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988, 64; Grönroos 2009, 143–144)



Kuvio 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988)

1. Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)

Johto näkee laatuodotukset puutteellisesti eikä se ole yhdenmukainen laatuvaatimusten kanssa. Syitä ovat seuraavat:

- epätarkat tiedot markkinatutkimuksissa ja kysyntäanalyysissä tai niitä ei ole tehty
- virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista
- johto saa puutteellista tai olematonta tietoa organisaatiolta
- liian monta organisaatiokerrosta.

2. Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)

Palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotuskemysten kanssa. Syitä ovat seuraavat:

- suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit
- suunnittelun huono johto

- organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua
- ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi.

3. *Palvelun toimituksen kuilu* (kuilu 3)

Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia.

Syitä ovat seuraavat:

- liian monimutkaiset ja jäykät vaatimukset
- työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, koska esimerkiksi hyvä palvelun laatu näyttäisi vaativan käyttäytymisen muutosta
- vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa
- palveluoperaatiota johdetaan huonosti
- sisäinen markkinointi puuttuu tai on riittämätöntä
- tekniikka ja järjestelmät eivät edesauta vaatimusten mukaista toimintaa.

4. *Markkinointiviestinnän kuilu* (kuilu 4)

Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syitä ovat seuraavat:

- markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu palvelutuotanto
- markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi
- organisaatio ei noudata vaatimuksia
- luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja.

5. *Koetun palvelun laadun kuilu* (kuilu 5)

Koettu palvelu ei ole yhdenmukaista odotetun palvelun kanssa. Seurauksia ovat seuraavat:

- huono laatu ja laatuongelmat
- kielteinen suusannallisen viestintä
- kielteinen vaikutus yrityksen imagoon
- liiketoiminnan menetys. (Zeihaml, Berry & Parasuraman 1985, 61; Zeihaml, Berry, Parasuraman 1988, 64)

Kuiluanalyysimalli opastaa yrityksen johtoa löytämään laatuongelmien syyt ja auttaa selvittämään keinot laatukuilujen umpeen kutomiseen. Tässä työssä olennaisia kuiluja ovat *laatuvaatimusten kuilu* ja *palvelun toimituksen kuilu*. Laatuvaatimusten suunnittelu saattaa epäonnistua, kun asiakkaiden odotuksista on tarpeeksi ja riittävän tarkkoja tietoja. Syynä on melko usein se, ettei ylin johto ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Palvelun toimituksen alueella on monia mahdollisia ongelmia, ja tavallisesti kuilun olemassaolon syyt ovat mutkikkaita. Koska yhtä ainoaa syytä on vaikea löytää, parannuskeinokin on monisäikeinen. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1985, 61; Zeithaml, Berry, Parasuraman 1988, 64)

Anttilalla on tietyt arvot, visio ja missio joiden mukaan toimitaan. On tärkeää, että sisäinen markkinointi on kunnossa ja henkilöstö on tietoinen näistä tavoitteista ja toimintatavoista, koska ne välittyvät kuluttajalle ja vaikuttavat siten palvelun laatuun. Anttilassa on suunnitelma miten toimia perehdyttämistilanteissa. Vaasan Anttilan laatuvaatimusten kuiluun Zeithaml et al. 1985 mukaan voisi vaikuttaa seuraavat seikat:

- perehdyttämisen suunnittelu osastoittain
- perehdyttämisen johto ja valvonta
- tavoitteiden selkeys henkilöstölle
- perehdyttämisen tukeminen.

Parannuskeino on asioiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen, jos laatua ei pidetä tärkeimpänä asiana. Sisäisen markkinoinnin täytyy olla kunnossa, koska sisäinen markkinointi välittyy myös ulkoisille asiakkaille palvelun laadun kautta se vaikuttaa heidän kokemaansa laatuun. Asiakkaiden kokema laatu on nykyään niin ratkaiseva menestystekijä varsinkin palvelukilpailussa, että laatuun sitoutuminen on pakko olla johdon tärkeimpiä huolenaiheita. Kannattaa muistaa myös, että liian tiukat vaatimukset rajoittavat joustavuutta ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta ryhtyä toimenpiteisiin, joihin sisältyy riskejä. Tämä taas tavallisesti heikentää palvelun laatua. (Grönroos 2009, 145–146)

Anttilassa asiakaspalvelussa kaikki mitä tehdään näkyvät myös asiakkaille. Palvelun laatu on tärkeää, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Kassahenkilö voi

olla ainut kontakti asiakkaalle koko ostoprosessin aikana ja asiakas voi siten pelkäästään saamansa kassapalvelun perusteella kokea palvelun laadun hyväksi tai heikoksi. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin yksi tavoitteista on perehdyttämisen onnistuminen, henkilöstön täytyy tietää organisaation yhteiset tavoitteet ja vaatimukset, jotka heille täytyy kertoa perehdyttämisvaiheessa. Vaasan Anttilan palvelun toimituksen kuiluun Zeithaml et al. 1985 mukaan voisi vaikuttaa seuraavat seikat:

- perehdyttämisen vaatimuksien selkeys
- työntekijöiden hyväksyntä vaatimuksille
- vaatimusten yhdenmukaisuus
- palveluoperaation riittävä johtaminen ja tukeminen
- sisäisen markkinoinnin riittävyys
- tekniikan sekä järjestelmien edesauttaminen vaatimuksissa
- henkilöstön työnopastus
- valmiin materiaalin ja tarkistuslistojen käyttö

Parannuskeinona on muuttaa tapaa, jolla esimiehet ja työnjohtajat kohtelevat alaisiaan, ja tapaa, jolla valvontajärjestelmillä valvotaan työnsuorituksia ja palkitaan niistä. Ehkä on myös syytä kiinnittää huomiota suurempiin, yrityskulttuuria ja sisäistä markkinointia koskeviin kysymyksiin. Parannuskeinona on myös henkilöstön parempi kouluttaminen, jotta työntekijät olisivat tietoisia esimerkiksi strategisten tai kannattavuussyiden sanelemista työsuoritusten rajoitteista. Tässäkin suhteessa sisäinen markkinointi on osa ratkaisevista tekijöistä. (Grönroos 2009, 147)

7 SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Grönroos 2009, 443). Sisäisessä markkinoinnissa yhtiön ylimmän johdon panos on ratkaiseva; johtajan on toimittava johtajan tavoin, olla esimerkkinä. Johdon tavoitteena on saada sisällytettyä jokapäiväiseen työhön sisäinen markkinointi, sekä he pyrkivät varmistamaan sisäisen markkinoinnin avulla liikeidean ja markkinointisuunnitelman toteutumisen. (Bergström, Leppänen 2011, 172–173)

Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla arvoasteikon tasolla toimivien työtovereiden kanssa sekä suhteeseensa työnantajaan organisaatiossa. Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, jonka vuoksi yrityksen täytyy panostaa sisäiseen markkinointiin. Yritykset ovat aina harrastaneet työmoraalia kohentavia toimenpiteitä ja kampanjoita, ja henkilöstöhallinnossa on pitkään kannettu huolta työntekijöiden asenteista ja motivaatioista. (Bergström 2011, 172–173)

Sisäisen markkinoinnin käsite on kuitenkin tuonut kolme uutta näkökohtaa henkilöstöresurssien hallintaan. Ensimmäisessä näkökohdassa työntekijät muodostavat sisäiset markkinat, jos työntekijät eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin eivätkä he osaa toteuttaa palvelutarjoomaa tai käyttää palveluprosessissa tarvittavia tekniikoita tai järjestelmiä tai he kokevat etteivät heidän taitonsa riitä. Silloin he eivät ole halukkaita toimimaan osa-aikaisina markkinoijina eivätkä edistämään vuorovaikutteista markkinointia. Toisessa näkökohdassa yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen vuorovaikutteiseen markkinointiin. Kaikki sisäiset toimenpiteet, hankkeet ja prosessit ovat suunniteltava niin, että ne säilyttävät ulkoisen suorituskäyvyn ja parantavat sitä. Kolmannessa näkökohdassa sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisiakin asiakkaita, vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. (Grönroos 2009, 444–448; Bergström 2011, 172–173)

Ihmiset kokevat tekevänsä työtä organisaatiolle, jos organisaatio tarkastelee molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden näkökulmasta. Se antaa työpanoksen vastineeksi esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia, rohkaisevan työympäristön, taitojen hyödyntämismahdollisuuden, tietoja ja tukea. Henkilöstön viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edesauttavat uusien ideoiden syntymistä. Taulukko 1. kertoo mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen palveluyritykseltä vaaditaan. (Grönroos 2009, 445; Bergström 2011, 172)

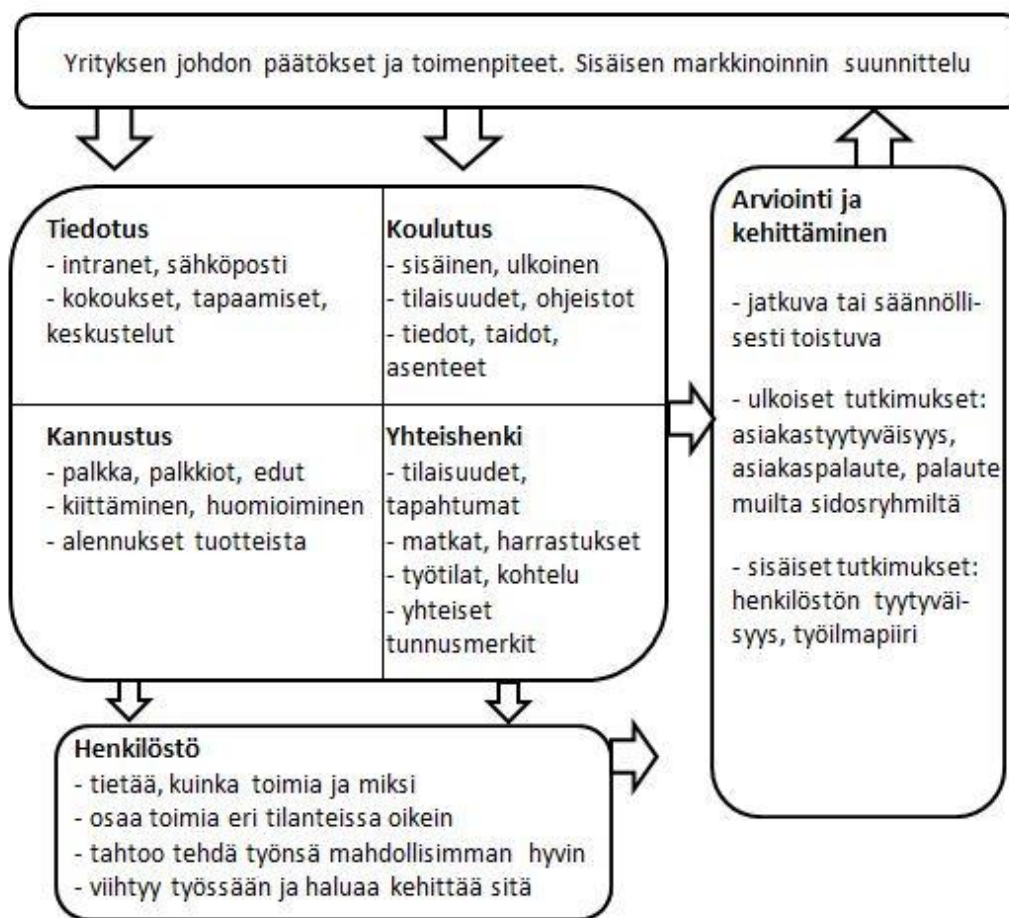
Taulukko 1. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen palveluyrityksen työntekijältä vaaditaan. (Grönroos 2009, 445)

| Yleiset vaatimukset | Erityisvaatimukset |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa (tai muiden sidosryhmiensä) kanssa | <ul style="list-style-type: none"> • osaa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa |
| <ul style="list-style-type: none"> • ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä | <ul style="list-style-type: none"> • on motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään |
| <ul style="list-style-type: none"> • on ympäristössään asiakaskeskeinen | <ul style="list-style-type: none"> • saa palkkiota vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia |

Sisäisen markkinointi on johtamisstrategia, koska henkilöstö on yritykselle strateginen resurssi. Jos työntekijöitä on koulutettu puutteellisesti, jos he asennoituvat työhönsä ja sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiinsa haluttomasti sekä, jos he saavat liian vähän tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palvelun tarjoajilta ja esimiehiltään, yritys ei menesty. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää johdon aktiivista ja jatkuvaa tukea, joka ilmenee puheiden lisäksi myös käytännössä. Palvelun merkityksen kasvu on saanut yritykset huomaamaan, että tär-

keimpiä resursseja ovat hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät, eivätkä tuotteet ja tuotanto-tekniikka. Työntekijöiden palkitseminen hyvästä palvelusta on tärkeä sisäisen markkinoinnin työkalu. Ihmisten tulisi tietää, että yritys arvostaa hyvää palvelua, ja sen pitäisi tulla ilmi palkitsemisjärjestelmässä. (Grönroos 2009, 446–447, 459) Perehdyttäminen on osa sisäistä markkinointia, jos perehdyttämistä ei ole suunniteltu ja valmistettu etukäteen voi perehdyttäminen jäädä vajavaiseksi, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja siten yrityksen menestymiseen. Yrityksen henkilöstöä täytyy kouluttaa ja perehdyttää jatkuvasti, myös muutosten tullessa, sisäisen markkinoinnin täytyy olla kunnossa, että yritys menestyy, myös johdon täytyy tukea prosessia.

Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus kannustaminen ja yhteishengen luominen. Edellä mainitut asiat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. On tärkeää, että nämä asiat hoidetaan, että työntekijät viihtyvät organisaatiossa. Nämä asiat täytyy olla kunnossa jo perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Kuvio 1. kuvaa sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueita. (Bergström 2011, 174)



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström 2011, 174).

Sisäisen markkinoinnin käsite on peräisin palvelujen markkinoinnista, missä sen tavoitteena oli saada asiakaspalveluhenkilöstö hoitamaan palvelutapaamiset entistä paremmin ja itsenäisemmin (Gummesson 2004, 279). Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on suhdenäkökulmasta katsottuna, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Tärkeää on myös, että heillä on tähän tarvittavat tiedot ja taidot erilaisista lähteistä sekä antaa heille tarvittavasti johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijat tehtävänsä. Tavoitteena on myös houkuttaa hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä sekä varmistaa, että organisaatiossa tai verkostossa tuotetaan sisäisiä palveluja asiakaskeskeisesti.

(Grönroos 2009, 450–451) Suhdemarkkinoinnissa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on synnyttää suhteita johdon ja muun henkilöstön sekä funktioiden välille. Sisäisen markkinoinnin on oltava vuorovaikutteista, muistiot ja lehdet eivät riitä. Intranetistä voi olla hyötyä, mutta sosiaaliset tapaamiset ovat tärkeitä kuten kehityskeskustelut, palaverit sekä koulutukset. Perehdyttäminen onnistuu parhaiten markkinoinnin keinoin ja edellyttää aktiivista tiedollista tarjontaa sekä asenteiden muokkausta. (Gummesson 2004, 278–283)

8 PEREHDYTTÄMISEN MÄÄRITELMÄ

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työpaikan, organisaation toiminta-ajatuksen sekä liikeidean, työpaikan toimintatavat. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tietämään yrityksen sidosryhmät ja oppii tuntemaan ihmiset, työtoverit ja organisaation asiakkaat. Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan työssään ja hän tietää oman vastuunsa työyhteisössä sekä tietää mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Yritysperehdyttäminen tarkoittaa perehdytystä yritykseen ja taloon, työhön perehdyttäminen tarkoittaa työnopastusta eli perehdyttämistä työhön. (Kangas 2003, 4) Kaupan alalla on tärkeää perehdyttää työntekijä omaan työhönsä ja mitä häneltä odotetaan työssään sekä mitä hänen vastuullaan on. Usein kaupan alalla työskentelevät niin sanotusti näyttämöllä, mistä kaikki näkyvät ulkoisille asiakkaille.

Uusi työtehtävä ja työympäristö tuovat esiin kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen, tätä uuden työn alkuvaiheissa tapahtuvaa kehittämistä nimitetään perehdyttämiseksi (Kupias 2009, 9). Perehdyttäminen on suunnitelmallinen, useiden toimenpiteiden kokonaisuus (Lepistö 1988, 6). Perehdyttäminen ei koostu vain yhdestä toimenpiteestä, vaan useamman toimenpiteiden koostuvasta kokonaisuudesta. Perehdyttäminen on uuden työntekijän opettamista uuteen työhön ja työympäristöön, mutta perehdyttäminen on myös vanhan työntekijän opettamista vanhaan työhön, jossa on tullut muutoksia tai työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin organisaatiossa. Lisäksi työntekijä on voinut olla pitkään poissa kuten äitiyslomalla. Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää. (Kauhanen 2006, 88; Kupias 2009, 18) Kaupanalalla muutoksia tapahtuu jatkuvasti esimerkiksi järjestelmät voivat muuttua tai uusia ohjelmia voi tulla käyttöön, silloin tarvitaan perehdyttämistä. Työtapoja kehitetään kokoajan ja jatkuva kehitys on tavoitteena kaupan alalla, jolloin myös työntekijöitä tarvitsee perehdyttää uusiin toimenpiteisiin aina tarpeen tullessa. Anttilassa asiakaspalveluosastolla on tärkeää perehdyttää myös muutosten tullessa vanhoja työntekijöitä tai heitä jotka ovat olleet pitempään poissa. Esimerkiksi, kun muutoksia tulee kassajärjestelmis-

sä, on erittäin tärkeää, että jokainen vanhakin työntekijä sisäistää muutoksen ja osaa käyttää toimintoja, tällä tavoin minimoidaan virheiden määrä.

Yksi työpaikka aloittaa toimintansa ja toinen lopettaa. Työntekijä vaihtaa työpaikkaa, toisen työpaikka pysyy samana, mutta työ tai työtavat muuttuvat. Määräaikaisia ja tilapäisiä työntekijöitä on entistä enemmän, joten perehdyttäminen on tärkeää myös heille. Perehdyttämistä tarvitaan myös työhön palaajille, jotka ovat saataneet olla välillä esimerkiksi hoitovapaalla, ulkomailla työskentelemässä tai opiskelemassa. Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, koska työyhteisössä, työssä ja koko yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. (Kangas 2003, 3-5) Kaupan alalla maailma muuttuu koko ajan, se on kiinni esimerkiksi taloudesta ja ulkoisista asiakkaista. Pitkään poissaolleet työntekijät täytyy perehdyttää heidän tullessaan takaisin organisaatioon, koska lyhyessäkin ajassa muutoksia on voinut tapahtua esimerkiksi järjestelmissä tai työntekijä on voinut unohtaa asioita. Anttilan asiakaspalveluosastolla, jos on ollut pitkään poissa esimerkiksi hoitovapaalla, asiat ovat voineet unohtua kokonaan tai muutoksia on tullut sinä aikana paljon, on tärkeää kerrata etenkin omaan työhönsä liittyvät asiat hyvin, että pystyy mahdollisimman nopeasti jälleen työskentelemään itsenäisesti. Vanhan työntekijän perehdyttäminen on kuitenkin nopeampaa kuin uuden työntekijän, mutta ei saa olettaa, että työntekijä muistaisi kaiken vaan täytyy kerrata missä asioissa työntekijä tarvitsee erityisesti perehdyttämistä.

Perehdyttäminen on organisaation tärkeimpiä toteutettavia koulutuksia. Sen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on ehdoton. Perehdyttäminen on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkeyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan ja sisäisen malli luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävistä. (Lepistö 2000, 63) Työntekijällä täytyy aina olla turvalliset olosuhteet työskennellä, joten jo perehdytysvaiheessa täytyy käydä läpi selkeästi työturvallisuuden liittyvät asiat, hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja motivaatioon työskennellä yrityksessä. Perehdyttämisen avulla työntekijä ymmärtää selkeästi mitkä ovat hänen vastuunsa ja velvollisuutensa ko-

ko työyhteisössä. Perehdyttämisen tavoitteena on myös, että työntekijä saa työstään sisäisen mallin, jonka avulla hän pystyy suoriutumaan työstään.

9 PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista, siksi sen täytyisi sisältyä yrityksen toiminta- ja koulutussuunnitelmaan. Perehdyttämisohjelmien huolellinen valmistelu ja toteuttaminen tukevat yrityksen menestymistä. Perehdyttämisellä halutaan varmistaa, että yrityksellä on työtehtäviensä hoitoon motivoitunut, jatkuvasti toimintakykyinen, laadukas henkilöstö, joka viihtyy talossa. (Lepistö 1988, 6) On mahdollista, mutta vaikea todistaa, miten tärkeää perehdyttäminen on. Työntekijän aloitus uudessa työssä, antaa johdolle mahdollisuuden orientoida työntekijä osaksi yritystä, perehdyttämisprosessin aikana työntekijä oppii tietämään mitä häneltä odotetaan sekä auttaa heitä selviytymään uudessa työssään. (Gómez-Mejía 2001, 285). Työpaikan on tarkoitus tuottaa niitä tuotteita tai palveluita, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät asiakas, yritys ja työntekijät. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille. (Penttinen, Mäntynen 2009, 3)

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145). Perehdyttämisen avulla pyritään asioihin ja ihmisiin tutustumisen lisäksi luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. (Kangas 2003, 5) Työntekijät ovat sisäisiä markkinoijia ja antavat ulkoisille asiakkaille tietynlaisen mielikuvan yrityksestä. Anttilassa usein kassahenkilö on viimeinen tai jopa ainut kontakti asiakkaalle, hänen asioidessaan yrityksessä. Kassalla työskentelevä henkilö jättää asiakkaalle viimeisen mielikuvan yrityksestä, jos esimerkiksi osastolla hän ei ole saanut tarpeidensa mukaista palvelua voi kassahenkilö vielä tässä vaiheessa ystävällisellä palvelulla ja käytöksellään korjata tilanteen ja asiakas voi lähteä tavaratalosta pois tyytyväisenä. Toisaalta, jos kassalla asiakas ei saa hyvää palvelua, se voi muokata hänen käsityksensä koko tavaratalosta negatiiviseksi. Ammattitaidon omaava työntekijä jättää positiivisen mielikuvan asiakkaalle yrityksestä ja itsestään, tästä hyötyvät asiakas, yritys ja lisäksi myös muut työntekijät. On hyvin tärkeää, että

henkilöstö perehdytetään hyvin alusta lähtien, työntekijöiden ammattitaito kehittyy ja positiivinen mielikuva yrityksestä pysyy hyvänä tai jopa paranee. Kaupanalalla työntekijöiden merkittävyys on erityisen suuri, koska asiakas on suorassa yhteydessä myyjään, joten heidän ammattitaitoon täytyy panostaa paljon.

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on monenlaisia, ja tilanteetkin vaihtelevat. Perehdytyksessä voi olla käytössä perusrunko, jota sovelletaan jokaiseen tilanteeseen erikseen. (Kangas 2007, 2) Yrityksellä on hyvä olla tietynlainen runko perehdyttämisestä, mitkä asiat perehdytettävälle täytyy kertoa. Runkoa on helppo muokata perehdytettävän mukaan.

Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoite on, että perehdytettävä, uusi tulokas tai muutoksiin perehdytettävä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään ilman muiden apua. Perehdyttämisellä pyritään luomaan uuden työntekijän myönteinen asennoituminen työyhteisöön, helpottamaan uusiin työtehtäviin paneutumista, luomaan hyvä yhteistyö uuden työntekijän ja esimiehen sekä työtovereiden välillä, lyhentämään oppimisaikaa, poistamaan epävarmuutta ja vähentämään virheitä, joita voi aiheutua, kun työympäristöä ja – tehtäviä ei tunneta. Perehdyttäminen vie paljon aikaa, jos sen tekee hyvin, mutta se tulee monin kerroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä ripeämmin hän myös pystyy työskentelemään ilman muiden apua. (Kangas 2003, 3-5). Perehdyttämisen tavoitteen on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä (Lepistö 2000, 64). Jos työntekijä opetetaan heti kunnolla uuteen työhönsä ja työtehtäviinsä pääsee uusi työntekijä nopeammin tekemään työtään itsenäisesti eikä tarvitse rutineissa apua. Anttilassa kassalla on tärkeää, että uusi työntekijä perehdytetään heti kunnolla, virheiden määrä ei tule olemaan niin suuri ja työntekijän on helpompi työskennellä, kun hänen ei tarvitse koko ajan kysyä neuvoa miten esimerkiksi palautus tehtiin. Kaikkea ei kannata samana päivänä opettaa, koska muuten tulee liikaa tietoa kerralla ja työntekijä ei ehdi sisäistää kaikkea. Työntekijöitä myös helpottaa, jos ei muista miten jokin asia tehtiin, että lähettyvillä olisi opas mistä olisi helppo ja nopea katsoa ohje miten asia meni. Asiakkaiden ei tarvitse odottaa kauan, jos myyjä osaa työnsä tai, jos työntekijä ei muista jotakin asia niin apu olisi

lähellä esimerkiksi oppaan muodossa. Tällöin asiakkaat pysyvät tyytyväisenä, kun heidän ei tarvitse jonottaa pitkään kassalle pääsyä.

Taulukossa 2. kuvataan perehdyttämisen tarpeet ja määreet, jotka ohjaavat yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään (Kupias 2009, 17).

Taulukko 2. Perehdyttämisen tarpeet ja määreet yrityksessä (Kupias 2009, 17).

| |
|---|
| Työn hallinnan edistäminen |
| Sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön |
| Sitouttaminen |
| Tuloksellisuus ja kannattavuus |
| Työhyvinvointi |
| Organisaation uudistaminen |
| Työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen |
| Sisäänajo |
| Organisaation strategian toteuttaminen |
| Johtamisen väline |
| Muutos, kehittyminen |
| Säilyttäminen/uudistaminen |
| Vähemmän virheitä |
| Turvallisuus |
| Menestyminen |
| Työtehtävien oppiminen |
| Osaamisen jakaminen |

Hyvin suoritettu perehdyttäminen edistää työntekijän aktiivista ja itsenäistä suhtautumista työhön ja antaa hänelle mahdollisuuden kehittää itseään, työtään ja työyhteisöään. Perehdyttäminen edistää myös työyhteisömuotojen käyttöönottoa ja luo perustaa työturvallisuustoiminnalle ja työsuojelulle. (Lepistö 1988, 6) Perehdyttävältä voi saada myös hyviä uusia ideoita, uudet työntekijät näkevät asiat eritavalla kuin vanhat työntekijät. Perehdyttäjä ja perehdytettävä oppivat molemmat toisiltaan jotakin.

10 PEREHDYTTÄMISEN HAASTEET JA HYÖDYT

Perehdyttämisessä on moninaisia hyötyjä, mutta myös haasteita. Tässä luvussa tarkastellaan perehdyttämisen haasteita ja ongelmia sekä perehdyttämisen hyötyjä.

10.1 Haasteet ja ongelmat

Uusien ammattien ja monien erilaisten työtehtävien oppiminen merkitsee työnsä tehokkaasti, luotettavasti ja laadukkaasti suorittavia työntekijöitä. Yksilön kannalta kyse on ammattitaidon kehittämisestä ja ylläpitämisestä, uusien taitojen oppimisesta ja sitä kautta työmotivaation säilyttämisestä. Lisäksi tekninen kehitys kasvaa koko ajan, mitä enemmän esimerkiksi elektroniikkaa tulee mukaan laitteisiin, sitä enemmän tietoa sekä teoreettista ja käsitteellistä ajattelua näiden laitteiden toiminnan ymmärtäminen ja käsittely vaatii. (Lepistö 2000, 63) Kaupan alalla kaikki siirtyy enemmän tekniikkaan, käsin teko vähentyy koko ajan ja työntekijät joutuvat opettelemaan, uusien laitteiden sekä ohjelmien ja järjestelmien käyttöä. Tämä voi olla usein haastavaa etenkin vanhemmille ihmisille joille tekniikka ei ole tuttua ja heidän intonsa oppia uutta ei ole enää niin suuri kuin nuoremmilla. Kaikki mitä ennen tehtiin käsin, siirtyy pikku hiljaa tietokoneille ja muihin tekniisiin laitteisiin. Perehdyttäminen voi tässä vaiheessa olla haastavaa ja pitkäkestoista.

Tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloittellevalle henkilölle. Aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustietoja ja taitoja. Ammattitaitoisella tulokkaalla on yleistietoa ja -taitoa, mutta hän ei välttämättä tunne juuri tämän työpaikan riskitekijöitä. Asiat voivat myös unohtua, siksi työturvallisuusasiat kuuluvat keskeisenä asiana jokaiseen perehdyttämisohjelmaan. (Kangas 2007, 4) Helposti perehdyttämisvaiheessa uudelle työntekijälle tulee kerralla liikaa tietoa ja hän helposti unohtaa jotkin asiat tai ei ehdi sisäistää kaikkea, silloin on hyvä kerrata asioita tai olla opas mistä työntekijä voi kerrata asioita. Anttilassa työntekijän täytyy tietää esimerkiksi ryöstön tapahtuessa, mitä täytyy tehdä, ettei hän satuta itseään tai muita. Esimerkiksi sähkökatkoksen tullessa työntekijän täytyy tietää miten toimia, mitkä kassat toimivat sähkökatkoksesta huolimatta ja koska täytyy kuuluttaa asiakkaille ja henkilöstölle mitä tapahtuu.

Työtapaturmat voivat sattua jokapäiväisessä työssä, pienissäkin asioissa, jos työntekijää ei ole perehdytetty tarpeeksi hyvin. Rahaturvallisuus on asiakaspalvelupisteessä erityisen tärkeää. Tietoturvariski on myös hyvin tärkeä asia kaupan alalla, niin kuin kaikissa organisaatioissa. Tämä asia kannattaa käydä perehdytettävän kanssa myös läpi, koska se voi olla täysin uusi asia perehdytettävälle etenkin, jos yritys on hänen ensimmäinen työpaikkansa.

Työntekijä tekee mielessään hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee tulokasta. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. Mikäli tulokas tuntee sen sijaan olevansa lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. Poissaolojen määrän ja henkilöstön vaihduntaan vaikuttavat monet eri tekijät, joita on vaikea erotella toisistaan. Yksi tärkeimpiä näihin vaikuttavia tekijöitä on työmotivaatio ja sitä vahvistaen tai heikentäen tapa, jolla organisaatioissa perehdyttäminen hoidetaan. (Kangas 2007, 4-5) Työntekijän vastaanotto on tärkeää, miten hänet otetaan vastaan ja kokeeko hän saavansa riittävästi tukea, jos asiat eivät ole näin uuden työntekijän motivaatio helposti heikkenee työhönsä ja hän ei opi uusia asioita nopeasti. Motivaatio voi laskea myös niin alas, että poissaolot lisääntyvät tai vaihtuvuus lisääntyy organisaatioissa. Työntekijää ei saa jättää liian aikaisessa vaiheessa yksin ilman tukea ja perehdyttämistä työtehtäviin, kaikki eivät opi niin nopeasti kuin toiset, jokainen on oma yksilönsä.

Huonosti hoidetun perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksena syntyy kustannuksia monenlaisista asioista. Miten paljon voivat maksaa esimerkiksi sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuminen. Sekä tulokkaan tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta mahdollisesti voi myös aiheuta asiakassuhteiden katkeamisia, joka on myös kustannus. (Kangas 2007, 5) Huonosti tai heikosti hoidettu perehdyttäminen lisää helposti virheiden määrää, joka kasvattaa muiden työntekijöiden työmäärää. On hyvin aikaa vievää selvittää virheitä jälkikäteen ja korjailla niitä, joskus suurin työ on virheiden löytämisessä,

missä kohtaa virhe on tehty ja kuinka sen voi korjata. Hyvällä perehdyttämisellä tätä ongelmaa lievennetään, kun uusi työntekijä oppii ja sisäistää miten hänen täytyy uudessa työtehtävässään tehdä ja kuinka asiat täytyy tehdä virheiden välttämiseksi.

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan. Yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä yleensä on jostakin yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja se, mitä he kuulevat toisiltaan. Harjoittelijoidenkin kertomukset työpaikkakokemuksissaan vaikuttavat siihen mielikuvaan, jonka muut opiskelijat tai kotiväki luo omassa mielessään kyseistä yrityksestä. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdyttäminen voi siis vaikuttaa paljon ja monenlaisiin asioihin sekä nyt, että tulevaisuudessa. (Kangas 2007, 5) Mikäli yritys antaa työntekijöiden ja harjoittelijoidensa kautta huonon mielikuvan itsestään, mahdollisesti osa hyvistäkin potentiaalisista työntekijöistä jättää hakemasta yritykseen töihin ja harjoittelijoiden määrä voi vähentyä eivätkä koulut suosittele yritystä harjoittelupaikaksi.

10.2 Hyödyt

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, saadut hyödyt ovat kuitenkin yhteisiä ja auttavat kaikkia työyhteisössä. Tarkoitus on korostaa perehdyttämisestä saatavien hyötyjen moninaisuutta. Hyödyt perehdyttämisestä työntekijälle ovat seuraavanlaiset:

- Epävarmuus ja jännitys vähenevät.
- Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu.
- Työ on heti sujuvampaa, kun työt opitaan heti tekemään oikein.
- Työntekijän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille.
- Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat.
- Ammattitaidon kehittyminen ja työssä eteneminen helpottuvat ja nopeutuvat.
- Laatuavoitteet saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2000, 63–64)

Hyödyt ovat työntekijälle moninaiset, tärkeimmäksi kuitenkin osoittautuu työntekijän mielenkiinnon ja vastuuntunnon kasvaminen työtä kohtaan. Siten työntekijän on helpompi suhtautua työhönsä positiivisesti ja hän sopeutuu työyhteisöön nopeammin sekä pystyy nopeammin työskentelemään itsenäisesti. Työntekijä oppii nopeammin, kun ymmärtää työnsä merkityksen ja vastuunsa. Tämä saa työntekijän näyttämään osaamisensa ja motivaationsa työtä kohtaan. Uusi työntekijä joka ei ole ennen työskennellyt asiakaspalvelussa voi kassalla olo aluksi olla epävarmaa ja sitä voi jännittää. Perehdyttämisen hyötynä kuitenkin on, että uuden työntekijän epävarmuus ja jännitys vähenisivät ja hän oppisi olemaan asiakkaiden kanssa luontevasti. Aluksi tilanteita jännittää, kun asiakas voi kysyä ihan mitä vain asiakaspalvelupisteessä on tärkeää, ettei uusi työntekijä jää liian nopeasti yksin, että hänellä on tukea jonka seurauksena epävarmuus vähenee ja työntekijä oppii nopeammin työskentelemään itsenäisesti.

Perehdyttämisen hyödyt esimiehelle ovat seuraavanlaiset:

- Tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin.
- Työongelmien ratkaiseminen helpottuu.
- Hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta.
- Aikaa säästyy myöhemmin. (Lepistö 2000, 64)

On suositeltavaa perehdyttää kerralla kunnolla, esimieheltä säästyy myöhemmin paljon aikaa, koska perehdytettävä oppii nopeammin työskentelemään itsenäisesti rutiinivaiheissaan. Ongelmien ratkaisu helpottuu, kun jo perehdyttämisenvaiheessa esimies oppii tuntemaan uuden työntekijän nopeammin ja paremmin, esimies oppii tuntemaan hänet miten hänen kanssaan ongelmia kannattaa ratkoa, koska kaikkien kanssa ei voi tehdä samalla tavalla.

Perehdyttämisen hyödyt työyhteisölle ovat seuraavanlaiset:

- Työn tulos ja laatu paranevat.
- Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi.
- Virheitä ja tapaturmia sattuu vähemmän.
- Hävikin määrä on vähäisempi.

- Poissaolot vähenevät.
- Vaihtuvuus pitenee.
- Työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä.
- Raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi.
- Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa. (Lepistö 2000, 64)

Perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön, huonosti hoidettu perehdyttäminen voi helposti viedä muilta työyhteisön jäseniltä motivaatiota omaan työhönsä, jos he joutuvat auttamaan uutta työntekijää paljon. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää poissaoloja, silloin muilta työyhteisön jäseniltä tarvitaan vähemmän paikkauksia poissaolijan tilalle. Perehdyttäminen vaikuttaa myös vaihtuvuuteen, hyvin hoidettu perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle motivaatiota ja hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja silloin vaihtuvuus ei ole suuri. Suuri vaihtuvuus vaikuttaa koko työyhteisöön. Kerralla kunnolla hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa virheiden määrään paljon, kaupan alalla virheet helposti kohdistuvat asiakkaisiin suoraan, jolloin he esimerkiksi saavat liian vähän rahaa takaisia ja asian selvittelyssä menee monen ihmisen työaika. Uuden työntekijän täytyy ymmärtää mitkä voivat olla virheiden seuraukset. Kaikilla täytyy olla samat ohjeistukset joista ei voida poiketa, tämä on hyvin tärkeää.

11 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitteluun sisältyy muun muassa perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteiden asettaminen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtiminen. Suunnittelun tuloksena syntyy suunnitelma. Suunnitelmallisuus tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. (Kangas 2003, 7) Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. (Penttinen 2009, 2) Ennen uuden tulokkaan saapumista organisaatioon täytyy suunnitella koska hänelle opetetaan mitäkin, kuka opettaa ja milloin. Tarkkaa suunnitelmaa ei kuitenkaan voida tehdä, koska asiat yleensä muuttuvat nopeasti ja jokainen perehdytettävä on erilainen. On kuitenkin hyvä olla suunnittelurunko minkä pohjalta perehdyttämistä lähdetään työstämään, tietynlainen pohja mitä on helppo päivittää muutosten tullessa.

Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstö asioihin liittyvät yleiset periaatteet ja ”pelisäännöt”. Henkilöstöpolitiikassa määritellään millaista henkilöstöä, mistä ja miten yritykseen palkataan sekä miten henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan. (Kangas 2003, 7) Yrityksen täytyy miettiä miten he hoitavat rekrytoinnin, palkkaavatko he itse väkeä vai ulkoistavatko he rekrytoinnin eli organisaatioon tulisi henkilöstön vuokraus yrityksen kautta työntekijöitä. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa, mutta yrityksen täytyy päättää miten hoitavat rekrytoinnin, jotta he voivat suunnitella perehdyttämisen. Anttilassa ei ole ulkoistettua rekrytointia vaan tavaratalonjohtaja ja esimiehet hoitavat rekrytoinnin.

Mikäli yritykseen palkataan hyvin koulutettua, ammattitaitoista henkilöstöä, perehdyttämisessä keskitytään enemmän yritykseen ja toimintatapoihin, eikä varsinaista ammattiasioiden perusopastusta juuri tarvita (Kangas 2003, 7). Uusi työntekijä on voinut esimerkiksi siirtyä vain toimipisteestä toiseen ja siten osaa työn, mutta ei talon tapoja. Jos yritykseen sen sijaan palkataan ammattitaidottomia, vä-

häisen työkokemuksen osaavia henkilöitä, varsinaiseen työnopastukseen on varattava enemmän aikaa ja voimia (Kangas 2003, 7).

11.1 Tavoitteen määrittäminen

Monet meistä varmasti tunnistavat työhistoriansa ajalta samanlaisia kokemuksia olemattomasta perehdytyksestä uudessa työpaikassa. Perehdyttäminen kannattaisikin ottaa yrityksessä vakavasti, yksinkertaisesti jo siitä syystä, että sana yrityksen suhtautumisesta uusiin työntekijöihin kiirii nopeasti. Perehdytyksellä on myös selkeä taloudellinen arvo. Hyvin perehdytetty työntekijä on varmasti sitoutuneempi työnantajaansa ja pääsee nopeammin ja tehokkaammin työhönsä kiinni. (Talo-uselämä 2011)

Työhön perehdyttämisen tarkoitus on valmentaa henkilö tehtäväänsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, koko organisaatioon ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä niitä koskeviin muutoksiin. Tavoitteeksi perehdyttämisen sisällölle voidaan asettaa seuraavanlaiset:

- Antaa henkilölle perustiedot työpaikasta.
- Mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön.
- Luoda hyvä yhteistyö, uuden henkilön, hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille.
- Lyhentää oppimisaikaa.
- Poistaa epävarmuutta.
- Vähentää virheitä, tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta.
- Valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella.
- Turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2000, 64)

Suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittäminen, perehdyttämisessä tavoite kohdistuu oppimiseen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? (Kangas 2003, 7) Tarkoituksena on laatia ensimmäisenä tavoitteet, jokaisen työntekijän kohdalla tavoitteet voi poiketa toisistaan. Tavoitteita määrittäessä suunnitellaan kuinka hyvin työntekijän täytyy oppia tietyt asiat

ja missä ajassa. Asiakaspalveluosastolla tavoitteita voitaisiin määritellä esimerkiksi tiettyjen työtehtävien kohdalla, kuten palautukset sekä vaihdot täytyisi oppia viikossa ja laskutukset kahden viikon päästä. Jokaisen työntekijän kohdalla tavoitteet ja aikataulut täytyy kuitenkin suunnitella erikseen, koska kukaan ei ole samanlainen oppija eivätkä kaikki opi yhtä nopeasti.

11.2 Perehdyttämisen ajankäyttö

Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen työvuorolistoissakin, ettei perehdytettävä jää liian aikaisessa vaiheessa yksin. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Aikaa ei aina tarvita paljon, ajankäyttö riippuu siitä miten varattu aika käytetään. Tiedyt asiat ovat tehokkaampaa käydä läpi ilman häiriötekijöitä jolloin oppiaika lyhenee. (Kangas 2003, 8)

Anttilassa kassanharjoittelua kannattaa käydä läpi hieman hiljaisempina hetkinä, ruuhkaisena aikana asiat on vaikea oppia ja virheitä tapahtuu helposti. Hiljaisempina hetkinä esimerkiksi aamuisin voi rauhassa käydä läpi eri toimintoja. Tärkeää on myös suunnitella koska opetetaan mitäkin ja suunnitella tärkeysjärjestys asioille, kaikkea ei tarvitse oppia ensimmäisenä päivänä. Ensin on hyvä opettaa vain rahastus, jos uusi työntekijä ei aiemmin ole ollut kassalla työskentelemässä, ei mikään ole itsestään selvyys. Rahan käsittely on kuitenkin turvallisuusasia ja asiakkaan rahoja täytyy käsitellä arvokkaasti. Tämän jälkeen voi vasta alkaa opettamaan työntekijälle kassan eri toimintoja ja kaikista parhaiten uusi työntekijä oppii nämä asiat, kun ensin perehdyttäjä näyttää miten tulee toimia ja tilanteen tullessa uusi työntekijä itse tekee asiat ja perehdyttäjä neuvoo vierestä.

11.3 Kuka perehdyttää

Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen on pääosin henkilöstöammattilaisten käsissä tai perehdyttämistä koordinoidaan vahvasti henkilöstöosastolta. Vastuu on lähimmällä esimiehellä, hän voi hoi-

taa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän delegoi sen jollekin alaiselleen tai työtiimille johon henkilö sijoittuu. (Kauhanen 2006 145–146; Kupias 2009, 47) Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Hän voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä. (Penttinen, Mäntynen 2009, 2) Perehdyttäminen on jokaisen tehtävä ja kaikki osallistuvat perehdyttämisprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen osastolla. Myös perehtyjä itse osallistuu perehdyttämisohjelmansa tekemiseen, eikä näin ole vain perehdyttämisessä toimenpiteen kohteena. Perehdyttämisen toteutukseen osallistuvat perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi myös muut työntekijät ja asiakkaat. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tukee perehdyttämistä omalla asiantuntemuksellaan. (Kupias 2009, 47; Penttinen 2008, 2) Vastuu perehdyttämisen toteutumisesta ja sen onnistumisesta vastaa lähin esimies, perehdyttämiseen voivat osallistua myös muut työntekijät kuin vain esimies. Esimies voi delegoida tiettyjä vaiheita perehdyttämisestä useammalle henkilölle, yhden henkilön ei tarvitse suorittaa koko perehdytys tapahtumaa yksin. Kaupan alalla eri henkilöillä on usein eri osa-alueet mistä he osaavat kertoa parhaiten, asioita voidaan jakaa kuka perehdyttää mitäkin. Esimerkiksi palkka-asiat, työterveyshuolto ja muut työsuhteeseen liittyvät asiat voi opastaa eri henkilö kuin organisaation toimintatavat tai järjestelmät ja laitteet. Kuitenkin täytyy sopia etukäteen miten perehdytys hoidetaan, jos useampi henkilö perehdyttää uutta työntekijää, voi helposti asioita jäädä kertomatta, jos asioita ei listata ylös mitä työntekijälle on jo kerrottu tai opastettu.

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä. Koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Huolellinen perehdyttäminen on tietoinen valinta. Vaillinainen tai huonosti hoidettu perehdyttäminen on joskus kiireen ja henkilöstövarojen sanelema ratkaisu, mutta valinta sekin on, vain huomattavasti enemmän riskejä sisältä. Vastuun ottaminen perehdyttämisestä tarkoittaa sekä edellytysten luomista että seuranta. (Kupias 2009, 54) Huonosti hoidettu perehdyttäminen näkyy myöhemmin, kun uusi tulokas tarvitsee perusasioissa ja rutiiniväilyssä jatkuvasti

apua, jolloin siihen menee jatkuvasti aikaa ja tarvitaan ylimääräisiä resursseja. On parempi päättää kuka hoitaa perehdyttämisen ja hoitaa heti kerralla asia kunnolla hyvin. Anttilassa kassatyöskentelyssä on hyvä, jos tulokas opetetaan rutiinityöhönsä kerralla kunnolla. Jatkossa työntekijä ei tarvitse niin paljon apua, tietenkin on tilanteita joita tulee harvoin eteen, silloin kannattaa kysyä neuvoa, koska asiat ovat voineet unohtua tai hän voi tarkistaa tiedon oppaasta.

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tehtäviä, jotka kehittävät myös vanhojen työntekijöiden osaamista. Perehdyttämiseen voidaan myös valita joku muukin henkilö kuin esimies. Oikean henkilön valinta on tärkeää, mutta niin on myös valitun henkilön tukeminen tehtävässään. On annettava valtuuksia, huolehdittava resursseista, annettava näkemyksiä, kuunneltava, luotava edellytyksiä ja varmistettava. Uusi perehdyttäjä tarvitsee erityisen paljon esimiehen tukea ja ohjausta työssään. Hänen kanssaan on luotava toimintatapa perehdytykseen. Mikäli organisaatiossa on perehdytys suunnitelma, on tärkeää käydä se läpi nimetyn perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjä tarvitsee myös kunnon palautetta työstään. (Kupias 2009, 57) Palautteen täytyy olla rakentavaa eikä vain negatiivisten asioiden kertomista vaan myös mikä onnistui ja mikä oli positiivista. Palautteen antamiseen ei aina tarvitse kahden keskistä tilaisuutta, vaan työn ohessa voidaan mainita esimerkiksi onnistumisesta tai lyhyelläkin lauseella mainita asioista.

Perehdyttämisen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatioista, sen hetkestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa ja organisaatiossa on esimiehen kuitenkin tärkeää huolehtia seuraavista vastuualueista:

- Varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä.
- Olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian.
- Varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä.
- Sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista.
- Seurata ja antaa palautetta.
- Huolehtia koeaikakeskusteluista.
- Pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta.

- Huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.
- Tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias 2009, 62)

Aina esimies ei pääse tulemaan paikalle työntekijän ensimmäisenä päivänä, on kuitenkin tärkeä, että hän informoi muita uuden tulokkaan tulosta ja, että häntä on toinen henkilö vastassa ja perehdyttämässä ensimmäisenä päivänä. Tärkeää on, että esimies on paikalla mahdollisimman pian. Esimies suunnittelee tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen työyhteisöön ja varmistaa, että työntekijä ymmärtää omat perustehtävät työssään sekä asettaa tavoitteet työntekijälle. Esimiehen täytyy seurata tavoitteiden saavuttamista sekä antaa rakentavaa palautetta työntekijälle. Hyvin tärkeää on, että esimies huolehtii uuden työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, koska työntekijälle organisaatio ja toimintatavat ovat uusia sekä esimiehen täytyy ennen kaikkea tukea uuden työntekijän lisäksi kaikkia perehdyttämisprosessissa olevia.

11.4 Ketä perehdytetään

Uusi oppija on aina työyhteisön ehdottomasti tärkein henkilö. Syvimmiltään hän ei ole riippuvainen työyhteisöstään, vaan työyhteisö on riippuvainen hänestä. Uusi oppija ei ole oppivan organisaation tarkoitus; kun häntä auttaa opettamalla, hän auttaa työyhteisöä. Oppijalle kannattaa luoda myönteinen ja onnistunut työhön suuntautumisen kierre. (Räsänen 1994, 236)

Perehdyttämistä tarvitsevat:

- kaikki, joille tehtävä on uusi, niin työntekijät, toimihenkilöt kuin esimiehetkin
- pitkähkön aikaa työstä poissaolleet
- vanhat työntekijät, kun ohjelmistot tai järjestelmät muuttuvat
- ne, joiden tehtävät muuttuvat tai jotka siirretään tehtävästä toiseen (tehtäväkohtainen perehdytys)
- ne, joiden toiminnassa havaitaan työturvallisuuteen liittyviä puutteita
- ne, joiden tehtäviin kuuluu poikkeuksellisesti erityistehtäviä. (Lepistö 1988, 11)

Vastuu eli periaate ”*älä jätä oppijaa yksin*” oli hän sitten aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä tai asiantuntija. Häntä pitää tukea, sallia virheet ja yrittäminen, häntä täytyy kannustaa ja valmentaa, sillä hiostaminen ilman tukea on tuhoisaa. Luottamus on kaikkein tärkeintä, täytyy kertoa kaikkia ja vähän enemmänkin ja on tärkeää pitää koko ajan totuudesta ja rehellisyydestä kiinni. (Räsänen 1994, 237) Perehdyttämisen kohteena ovat muun muassa seuraavat:

- uudet työntekijät
- vanhat työntekijät
- pitkään poissa olleet työntekijät
- lyhytaikaiset työntekijät ja sijaiset
- kausityöntekijät
- harjoittelijat

Perehdyttämisessä voi kyse olla myös sekä tulokkaiden osaamisen kehittämisestä että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden painotus perehdyttämisessä riippuu organisaation toimintatavasta tai tulokkaan tehtävästä. (Kupias 2009, 88) Anttilassa kassatyöskentelyyn perehdytettäessä on hyvä huomioda, jos uusi työntekijä on aiemmin työskennellyt asiakaspalvelussa. Tätä asiaa kannattaa hyödyntää, koska uusi tulokas osaa asiakaspalvelun ja kassatyöskentelyn peruseriaatteen jo ennalta esimerkiksi asiakkaan tervehtiminen kassalle saapuessa, tavaroiden käsittely kunnioittavasti sekä rahan ja maksuvälineen turvallinen käsittely.

Lyhytaikaisten sijaisten tai muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on usein käytettävissä vain vähän aikaa, ja siksi heitä perehdyttäessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. (Kangas 2000, 3) Lyhytaikaisille työntekijöille ei kannata opettaa kaikkea, on tärkeää perehdyttää ensin kaikista tärkeimpiin asioihin. Esimerkiksi kassalla, lyhytaikaisille työntekijöille ei kannata opettaa ensiksi kuin kassatyöskentely eikä kaikkia asiakaspalvelusteentoimintoja. Yleensä lyhytaikaiset työntekijät eivät joudu työskentelemään yksin vaan lähettyvillä on aina joku auttamassa ja neuvomassa, rutiinityö on kuitenkin tärkeää perehdyttää. Monissa yrityksissä on lyhytaikaisia työntekijöitä varten koottu omaa

perehdyttämisaineistoa, esimerkiksi muistilista tärkeimmistä asioista (Kangas 2007, 3).

Työssä oppijatkin täytyy perehdyttää, koska työpaikoille tulee nykyään koko ajan enemmän harjoittelijoita koulujen eri tahoilta. Heille täytyy opettaa erilaisia asioita, esimerkiksi TET -opiskelijat ovat vain maksimissaan pari viikkoa yrityksessä harjoittelussa, kun taas ammattiopistosta tai korkeakoulusta tulevat voivat olla harjoittelussa jopa useita kuukausia. He myös odottavat eri asioita yritykseltä ja heillä on eri tavoitteet harjoittelun ajalle. Yrityksen täytyy valmiiksi suunnitella, minkälaisia työtehtäviä harjoittelijoille annetaan. Yrityksen täytyy myös suunnitella mihin kaikkeen harjoittelijat perehdytetään, yrityksen ei kannata harjoittelijoille opastaa kaikkia samoja asioita kuin uusille työntekijöille. Usein kannattaa pitää mielessä, että he voivat olla mahdollisesti uusia työntekijöitä yrityksessä.

11.5 Tarvittava materiaali

Oheismateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen lukiella ja myöhemmin hän voi kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Oheisaineistoa suunniteltaessa ja sitä tehdessä kannattaa samalla sopia, kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja miten usein. Kaikkiin tuotoksiin tulee aina merkitä valmistumispäivämäärä, sillä vanhat ja uudet versiot sekoittuvat helposti keskenään. (Kangas 2007, 7) Anttilassa asiakaspalveluosastolla on kassakäsikirja missä on kaikki ohjeistukset kassatyöskentelystä, mutta sieltä on vaikea etsiä nopeasti ja helposti tietoa, koska asiat ovat selitettynä vaikeasti. Osastolta puuttuu opas mistä olisi helppo katsoa ohjeet ongelmiin jotka ovat esimerkiksi päässeet unohtumaan. Opasta on helppo päivittää, päivämäärästä näkee aina koska tieto on viimeksi päivitetty. Aina muutosten tullessa korjattaisiin ne myös oppaaseen, opasta olisi helppo ylläpitää, kun sen kerralla tekee kunnolla.

Perehdyttämisen oheisaineistoa ovat muun muassa seuraavat:

- tervetuloa taloon -oppaat
- muu yritystä koskeva aineisto, toiminta kertomus, esitteet jne.

- henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet muistiot
- perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
- perehdyttämiskansiot
- manuaalit (käsikirjat, joihin sisältyy erilaisia toimintaohjeita ja muuta työhön liittyvää tietoa)
- työohjeet, koneiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet, jätteiden käsittelyohjeet
- käyttöturvallisuustiedotteet
- ilmoitustauluilla oleva aineisto
- ammattikirjallisuus ja -lehdet. (Kangas 2007, 10)

Anttilassa on käytössä muun muassa seuraavia aineistoja: tervetuloa taloon -opas, perehdyttämisen tarkistuslista, kassakäsikirja, turvallisuusohjeet, ilmoitustauluilla oleva aineisto. Perehdyttämisen apuvälineinä ovat yleistymässä Internet ja Intranet, perehdyttämisaineistoa on yhä enemmän kirjallisen aineiston rinnalla tai sen lisäksi myös sähköisessä muodossa (Kangas 2007, 11).

11.6 Työnopastus

Työnopastus on työpaikoilla työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide vaan se kuuluu perehdyttämiseen sekä organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Työnopastuksen tarkoituksena ovat seuraavat asiat:

- opastaa työn keskeiset vaatimukset ja niiden oppiminen
- opastaa työn sisällön tehtävät
- tukea opetettavaa itsenäiseen työskentelyyn
- opastaa omatoimiseen ajatteluun
- opastaa itsenäiseen oppimiseen. (Kangas 2007, 13)

Muutokset vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin. Muutoksessa henkilö joutuu sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Myönteisetkin muutokset voivat aiheuttaa suurta henkistä kuormitusta. Ohjaus ja opetus helpottavat ja nopeuttavat prosessin kulkua. Siksi myös jo pitempään työssä olleet tarvitsevat opetusta ja tukea uudes-

sa tilanteessa tai uusiin tehtäviin siirtyessään. Opastus on tärkeää myös pitkän työstä poissaolon jälkeen, jolloin tuttujakin asioita voi olla syytä kerrata. (Penttinen 2009, 4)

Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ, oikeat käyttötavat laitteille ja koneille ja turvallisuusmääräykset. Samalla opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Työnopastuksen tarve voidaan listata seuraavasti:

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat
- uusien koneiden ja laitteiden tullessa käyttöön
- työ toistuu harvoin
- työturvallisuusohjeita laiminlyödään
- työpaikalla sattuu työtaturma
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa. (Penttinen 2009, 4)

Työnopastukseen pätee sama kuin muuhunkin työskentelyyn, suunnittelemien ja valmistautuminen. Suunnittelun lähtökohtana ovat oppimistavoitteiden määrittäminen ja oppimistarpeiden selvittäminen: Mitä opastettavan tulee oppia? Miten hyvin? Mihin mennessä? (Kangas 2003, 14) Suunnittelun ja hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena opetettava oppii tekemään työnsä itsenäisesti ja turvallisesti sekä heti oikein. Opastettavan oppiessa työskentelemään itsenäisesti ja oikein, ei muiden työntekijöiden tarvitse auttaa häntä niin paljon pienissä asioissa ja korjata hänen virheitään. Tämä säästää muiden työntekijöiden aikaa ja voimia. (Kangas 2007, 13) Työnopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua, siksi opastussuunnitelman tulee perustua työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin. Työssä ja työympäristössä havaittuja vaaroja täytyy poistaa tai vähentää ennen työn aloitusta ja lisäksi jäljelle jääneistä vaaroista kertoa hyvin tarkkaan työntekijälle, tällä tavoin ennalta ehkäistään vaaratilanteita. Työnopastukseen kuuluu myös sopimat-

toman henkisen kuormittumisen torjunta sekä työpaikan pelisäännöistä keskustelu. (Penttinen 2009, 5) Taulukossa 3. kuvataan työnopastuksen viisi vaihetta.

Taulukko 3. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2007, 14).

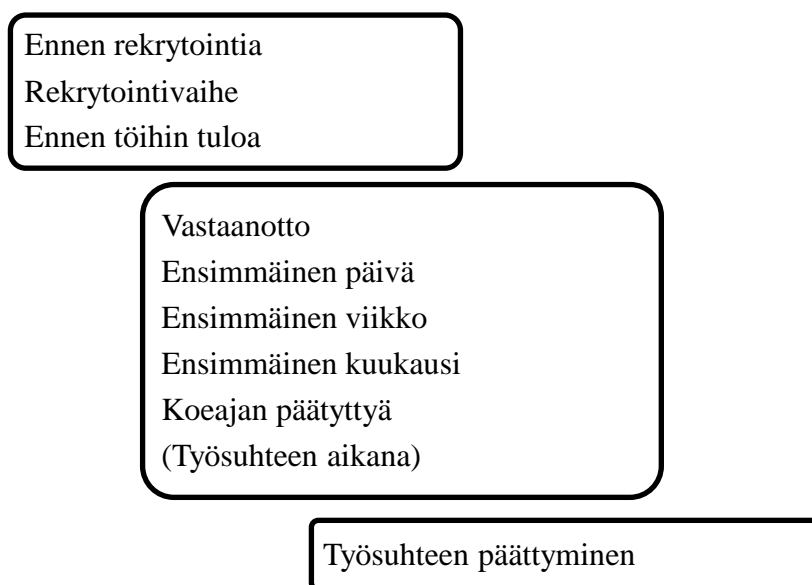
| |
|-------------------------------------|
| 1. Opastustilanteen aloittaminen |
| 2. Opetus |
| 3. Mielikuvaharjoittelu |
| 4. Taidon kokeilu ja harjoittaminen |
| 5. Opitun varmistaminen |

Ennen ensimmäistä vaihetta on kuitenkin suunniteltava alkuvalmistelut kuten esimerkiksi ajan ja paikan varaaminen sekä tarvittavien materiaalien valmiiksi etsiminen. Tällöin säästetään aikaa itse opetustilanteesta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään opastettavalle aihe ja oppimistavoitteet. Tähän käytettävä aika on riippuvainen siitä mitä opastettava osaa ennakoon ja mitä ei. Toisessa vaiheessa aloitetaan työn opastus, laaja kokonaisuus kannattaa jakaa osiin ja ensimmäisenä opettaa esimerkiksi kassatyöskentelyn alkeet. Opastettavat ovat erilaisia, kaikki eivät opi samalla tavalla eivätkä yhtä nopeasti. Tähän kannattaa panostaa, koska myöhemmin säästää paljon aikaa, kun kerralla opetetaan kunnolla. Kannattaa myös perustella opastettavalle asiat esimerkiksi miksi teemme näin. Opastettava sisäistää nopeammin asiat ja ymmärtää työn merkityksen. Mielikuvaharjoittelu on kolmas vaihe, mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Neljännessä vaiheessa opastettava pääsee harjoittelemaan itse oppimaansa. Opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun, omassa tahdissaan. Opastaja seuraa työskentelyä. Esimerkiksi Anttilassa kassatyöskentelyn opastamisessa tässä vaiheessa opastettava kokeilee itse kassakoneen käyttöä ja sen toimintoja. Työnopastaja neuvoo tarvittaessa ja tukee opastettavaa. Viimeisessä vaiheessa opastaja ja opastettava seuraavat oppimista koko opastusprosessin ajan. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Tähän

vaiheeseen pääseminen voi viedä useamminkin päivän, riippuen opastettavasta ja työstä. (Kangas 2007, 14–16)

12 PEREHDYTTÄMISEN PROSESSI

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina. Kuviossa 3. kuvataan perehdyttämisen prosessin eri vaiheet.



Kuvio 4. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias 2009, 102).

Ennen rekrytointia, perehdyttäminen ja perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia. Tällöin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista. *Rekrytointivaihe*, rekrytointivaihe on erittäin tärkeä perehdyttämisen vaihe. Silloin kerrotaan hakijoille sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. *Ennen töihin tuloa*, kun valittu henkilö on tiedossa, on helpompi alkaa suunnata tulevaa perehdyttämistä. Jos tulokas perehdytetään tiettyyn tehtävään, painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä eli sopeuttavassa perehdyttämisessä. Tarvitaan kuitenkin perusperehdyttämistä eli työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, voimassa olevat säännöt, työyhteisöön ja henkilöstöön tutustuttaminen, organisaation arvot ja toimintatapa. (Kupias 2009, 102–103)

Vastaanotto, hyvä vastaanotto on tärkeää. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, tärkeintä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja *odotetuksi*. *Ensimmäinen päivä*, silloin hoidetaan kaikki kiireisimmät asiat kuten avainten luovutus ja muut työalajoittamista helpottavat luvat ja käytännöt. *Ensimmäinen viikko*, silloin on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni työhönsä. Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää tulokkaan kokemukset ja osaamisen. Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta uudelle tulokkaalle tulee niin paljon uutta tietoa, täytyy siis huomioida ehtiikö tulokas sisäistää kaiken. *Ensimmäinen kuukausi*, ensimmäisen viikon jälkeen on tarkoitus, että tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuurin. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalle on syntynyt jo omia näkemyksiä organisaatiosta ja uskaltaa tuoda omia näkemyksiään ilmi. Tulokas on oppinut työskentelemään jo itsenäisesti eikä tarvitse rutiinivaikeuksissaan enää apua. *Koeajan kuluessa*, koeaika on yleensä maksimissaan lain sallimat neljä kuukautta. Perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on mahdollisesti lyhyempi. Sen tavoitteena on, että tulokas pääsee hyvin alkuun uudessa työssään ja osaa hankkia lisää tietoa työstään itsenäisesti. (Kupias 2009, 103–109)

Työsuhteen päättyessä, perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä jättää yrityksen. Lähtö voi tapahtua hyvinkin nopeasti esimerkiksi koeajan purusta johtuen. (Kupias 2009, 109)

13 PEREHDYTTÄMISEN LAINSÄÄDÄNTÖ JA OHJEISTUS

Työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomioita on erityisesti kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti *työsopimuslaki*, *työturvallisuuslaki* ja *laki yhteistoiminnasta yrityksissä*. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset, säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää luottamusta. (Kupias 2009, 20–21)

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Perehdyttämiselle on työlainsäädännössä annettu painoa. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat johdon lisäksi henkilöstöammatillaiset. (Kupias 2009, 27)

13.1 Työsopimuslaki

Osaamista on aina arvioitava annettua perehdyttämistä varten. Onko annettu opastus ollut riittävää? Ovatko uusi työntekijä saanut riittävät tiedot ja taidot? Koeaikana kumpi tahansa työsuhteen osapuoli voi purkaa työsopimuksen. Purun perusteet eivät saa olla koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisia. (Kupias 2009, 21–23)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (L 26.1.2001/55.)

13.2 Työturvallisuuslaki

Työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava, *että työntekeä on turvallista, eikä työntekijöiden*

terveys vaarannu. Oikeanlainen työturvallisuus on räätälöintiä, työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä on huomioitava. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä ovat koneiden ja laitteiden lisäksi useammin myös asiakkaat. Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä. Turvallisuus työpaikalla on paljon enemmän kuin oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Palvelutyöpaikoilla törmätään hyvin monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. (Kupias 2009, 23)

”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.” (L 23.8.2002/738.)

”Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää.” (L 23.8.2002/738.)

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (L 23.8.2002/738.)

”Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyys- ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä

asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken.” (L 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että riittävästi perehdytetään:

- työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin;
- uusien koneiden ja laitteiden toimintatapoihin ja niistä johtuviin menetelmiin;
- työssä käytettävien koneiden ja laitteiden turvallisuusmääräyksiin samoin kuin työsuojelua koskevien säännösten mukaan työpaikalla noudatettavina oleviin menettelytapoihin ja varomääräyksiin. (Lepistö 1988, 9)

Työpaikat ovat erilaisia, ja erilaisia ovat myös työsuhteet, työtehtävät ja työturvallisuuden vaatimukset. Riittävästä opastuksesta päätetään työpaikoilla. Hyvään ammattitaitoon sisältyy turvallinen ja terveellinen työskentely, työturvallisuusosaaminen. Sen perustana on työpaikan ja kunkin työtehtävän haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen, jonka perusteella voidaan laatia eri tehtävien turvallisen ja terveellisen työskentelyn kriteerit ja osaamisen vaatimukset. (Kangas 2007, 22)

Anttilassa pidetään työturvallisuuskoulutuksia vähintään kerran vuodessa, sekä uusille työntekijöille kerrotaan Anttilan työtavat. Jokaisen työntekijän täytyy tietää miten on turvallista työskennellä ja mitä vaaratilanteen tullessa tehdään. Vaasan Anttilassa on myös erikseen nimettynä turvallisuuspäällikkö, joka huolehtii tietyin väliajoin asioiden olevan kunnossa ja, että työntekijöillä on riittävästi tietoa turvallisesta työskentelystä ja mahdollisista haitta- ja vaaratilanteista.

13.3 Yhteistoimintalaki

Työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja on määritelty laajasti lainsäädännössämme. Työpaikan johdon on neuvoteltava työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Tavoitteena on edistää tärkeää viestintää työpaikalla: yleistä

vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Eri-tyisesti on mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias 2009, 25)

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (L 30.3.2007/334.)

”Tässä laissa tarkoitetun yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Yhteistoimintaneuvotteluissa ovat osallisina työntekijä, jota yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävä asia koskee, ja hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja tai asianomaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä kulloinkin käsiteltävässä asiassa toimivaltainen työnantajan edustaja. Liikkeen luovutuksen, sulautumisen tai jakautumisen yhteydessä myös luovutuksensaaja tai vastaanottava yritys voi jäljempänä säädetävällä tavalla olla osallisena yhteistoimintamenettelyssä.” (L 30.3.2007/334.)

13.4 Pelastustoimiasetus (Turvallisuussuunnitelma)

”Pelastustoimilain 9 §:n 3 momentissa tarkoitettussa suunnitelmassa on selvitettävä:

- 1) vaaratilanteet ja niiden vaikutukset;
- 2) toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ja suojautumismahdollisuudet;
- 3) suojeluhenkilöstö, sen varaaminen ja kouluttaminen sekä muun henkilöstön perehdyttäminen suunnitelmaan;
- 4) tarvittava suojelumateriaali; sekä
- 5) suunnitelma toiminnasta erilaisissa onnettomuus-, vaara- ja vahinkotilanteissa.” (Pelastustoimiasetus 857/1999.)

Anttilassa on turvallisuussuunnitelma, jota kaikki noudattavat ja henkilöstö koulutetaan tietyn väliajoin toimimaan oikein tilanteissa.

13.5 Työehtosopimus

Perehdyttäminen on usein mainittu työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä. Työnantajan vastuu korostuu, kun puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä. Osaamisen kehittämiseen liittyvän palkitsemisen voi kuitenkin arvioida lisääntyvän useissa yrityksissä. (Kupias 2009, 26–27)

”Työehtosopimus tämän lain tarkoittamassa mielessä on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työsuhteissa tai työsuhteissa muuten on noudatettava.

”Työnantajain yhdistyksellä tässä laissa tarkoitetaan yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työnantajain etujen, ja työntekijäin yhdistyksellä yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työntekijäin etujen valvominen työsuhteissa.” (L 7.6.1946/436)

”Työehtosopimus velvoittaa siihen osallisia tai muuten sidottuja yhdistyksiä ja työnantajia, niin myös yhdistyksiä, joiden jäsenet tai 4 §:n 1 momentin 2 kohdassa mainitut yhdistykset ovat yhdistyksen suostumuksella tehneet työehtosopimuksen, välttämään kaikkia työtaistelutoimenpiteitä, jotka kohdistuvat työehtosopimukseen kokonaisuudessaan tai johonkin sen yksityiseen määräykseen. Sopimukseen sidotut yhdistykset ovat sitä paitsi velvolliset huolehtimaan siitä, että myöskin niiden alaiset yhdistykset, työnantajat ja työntekijät, joita sopimus koskee, välttävät sellaisia taistelutoimenpiteitä eivätkä muutoinkaan riko työehtosopimuksen määräyksiä.” (L 7.6.1946/436)

13.5.1 Kaupan alan työehtosopimus

Työntekijöiden työ- ja palkkaehdot muodostuvat työlakien, työehtosopimuksen ja henkilökohtaisen työsuhteen perusteella. Palvelualojen ammattiliitto on neuvotellut kaupan alan työntekijöille työehtosopimukset, joissa monista asioista on sovittu paremmin kuin laissa. (Palvelualojen ammattiliitto)

”Henkilön, jonka tehtävänä on perehdyttää uusia työntekijöitä, työssäoppijoita tai harjoittelijoita tai valvoa näyttötutkintoja, on oltava ennalta määrätty ja ammattitaitoinen. Tällaiselle henkilölle on varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseksi.” (Kaupan alan työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014)

”Työnantajantyöturvallisuuslain mukainen vaaran arviointi tulee palvelutyötehtävissä sisältää myös työpaikkaan kohdistuvan väkivallan uhan arvioinnin, joka päivitetään vähintään kerran kalenterivuodessa. Arvioinnissa otetaan huomioon mm.: työskentely yksin, varsinkin ilta- ja yöaikaan työ-

paikkaan kohdistuneet ja työpaikan lähiympäristössä sattuneet väki valtatapaukset rahan tai arvokkaan omaisuuden käsittely. Arvioidun vaaran perusteella työnantajan tulee järjestää työ ja työolosuhteet siten, että väkivallan uhkaa voidaan torjua tai vähentää.” (Kaupan alan työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014)

”1. Työsopimusta tehtäessä työntekijälle selvitetään työhön sisältyvä mahdollinen

yksintyöskentely ja sen työturvallisuusriskit.

2. Väkivallan uhkaa tulee torjua mm.: laatimalla menettelytapaohjeet väkivaltatilanteen varalle antamalla työntekijälle riittävä opastus tai koulutus käytössä oleviin turva- ja hälytysjärjestelmiin suunnittelemalla työpisteet rakenteellisesti turvallisiksi arvioinnissa todetun väkivallan uhan huomioiminen työvoiman mitoituksessa sekä työvuoro- ja työaikasuunnittelussa varmistamalla yhteydensaanti poliisiin tai vartiointiliikkeeseen, esimerkiksi puhelimella.

3. Työnantaja selvittää jälkihoitoon liittyvät mahdollisuudet ja järjestelyt.” (Kaupan alan työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014)

13.6 Laki nuorista työntekijöistä

Nuorilla työntekijöillä ei ole vielä kokemusta työnteosta välttämättä lainkaan, heillä ei ole samanlaista ammattitaitoa kuin vanhemmilla työntekijöillä eikä heiltä voi odottaa samoja asioita. Nuoret tulevat yleensä esimerkiksi kesätöihin, eivätkä välttämättä ole pitkään yrityksessä töissä, silloin on tärkeää käydä muun muassa työturvallisuusasiat heti alussa hyvin läpi, koska nuori työntekijä ei osaa hahmottaa riskejä ja mahdollisia vaaratekijöitä välttämättä lainkaan. Nuoret täytyy ottaa hyvin vastaan yrityksessä vaikka he eivät olisikaan pitkään yrityksessä töissä, he luovat mielikuvan yrityksestä ja kertovat siitä muille. Nuoret työntekijät ovat tulevaisuuden tekijöitä ja se täytyy huomioida.

”Työhön saadaan ottaa henkilö, joka on täyttänyt 15 vuotta ja joka on suorittanut oppivelvollisuutensa. Lisäksi saadaan 14 vuotta täyttänyt tai saman kalenterivuoden aikana sanotun iän täyttävä henkilö ottaa sellaiseen kevyeen työhön, joka ei vahingoita hänen terveyttään tai kehitystään eikä aiheuta haittaa hänen koulunkäynnilleen: 1) enintään puoleksi hänelle kulloinkin koulusta annettavasta loma-ajasta; sekä 2) koulutyön aikana tilapäisesti tai muutoin kulloinkin kestoltaan lyhytaikaiseen työsuoritukseen.” (L 19.11.1993/998)

”Työnantajan on huolehdittava siitä, ettei työ ole nuoren työntekijän ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselle vahingoksi ja ettei se vaadi suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin hänen ikäänsä ja voimiinsa nähden on kohtuullista.

”Sellaisiin töihin, jotka voivat aiheuttaa erityisen tapaturmavaaran tai terveyshaitan tai jotka voivat 1 momentissa mainitulla tavalla olla nuorelle työntekijälle itselleen tai muille vahingoksi, saa käyttää nuorta työntekijää vain asetuksessa säädetyin edellytyksin.” (L 19.11.1993/998)

Esimerkiksi Anttilaan tulee paljon työssäoppijoita sekä harjoittelijoita. He ovat eri-ikäisiä ja sen takia heillä on erilaiset tavoitteet harjoittelun ajalle. Työssäoppijat ovat usein vai lyhyen aikaa jopa vain viikonkin, mutta myös heille on tärkeää kertoa turvallisuusasioista. Osa harjoittelijoista voi olla harjoittelussa Anttilassa jopa kuukausi, silloin heidät täytyy perehdyttää hyvin työturvallisuuteen ja toimintatapoihin. Etenkään nuorille työntekijöille työturvallisuus ei ole itsestäänselvyys eivätkä he välttämättä tiedä mitään mahdollisista riskeistä ja vaaratilanteista, on tärkeää, että nuoret työntekijät voivat työskennellä turvallisesti ja tehdä työnsä oikein satuttamatta itseään ja muita sekä välttämällä riskejä.

14 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA KEHITTÄMINEN

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinko tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelman mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. (Penttinen 2009, 7) Perehdyttämisen jälkeen kannattaa kysyä mitä mieltä tulokas oli perehdyttämisestä ja saiko hän riittävästi tietoa. Uudella työntekijällä on usein erilainen näkökulma asioihin kuin henkilöstöllä, hän näkee asiat eri tavalla ja tulokkaalta voi saada arvokasta tietoa miten perehdyttämistä kannattaa kehittää.

Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyvä seurannan apuväline. Monissa yrityksissä tarkistuslistaan laitetaan molempien osapuolien allekirjoitukset, siten varmistetaan, että asiat ovat käyty läpi. (Kangas 2003, 16) Tarkistuslista voidaan antaa perehdytettävälle, jos useampi henkilö perehdyttää eri asioita uudelle työntekijälle niin on helpompaa, jos se on työntekijällä mukana. Uusi työntekijä voi itse myös tarkastella listaa mitä hänen kanssaan on jo käyty läpi ja mitä on vielä käymättä. Tulokas voi myös tehdä omia merkintöjään listaan, jos hän ei jotain kohtaa ole sisäistänytään, tulokas voi merkata listaan, että haluaisi tarkennusta esimerkiksi vielä palkka-asioista.

Perehdyttäminen on myös vuorovaikutuksellista oppimista, molemmin puolista keskustelua. Osapuolet voivat seurantakeskusteluissa arvioida perehdyttämistä ja miten uusi työntekijä on omaksunut ja oppinut asiat. Aika kannattaa sopia etukäteen ja varmistaa resurssit keskustelulle, se helpottaa asiaan paneutumista ja sitä ettei keskustelun ajankohta siirry useasti. Oppimisen arviointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan työnopastukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään, miten oppiminen on edistynyt ja mitä mahdollisesti pitää korjata tai täydentää. (Kangas 2003, 16, 18) Perehdyttäjä tekee asioista muistion ja vastaa siitä, että sovitut asiat myös toteutuvat (Kangas 2007, 17). Arvioinnin avulla voi-

daan myös motivoida työntekijää sekä antaa rakentavaa palautetta. Keskusteluja kannattaa alussa pitää useammin etenkin, jos siihen toinen osapuoli näkee tarvetta. Myöhemmässä vaiheessa keskusteluja voidaan pitää harvemmin. Anttilassa pidetään kerran vuodessa kehityskeskusteluja, joihin valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskusteluissa arvioidaan omaa työskentelyä ja seurataan onko työntekijä saavuttanut tavoitteet mitä edellisessä kehityskeskustelussa on sovittu.

Arvioinnin kohteena perehdyttämisessä ovat ammattitiedot ja – taidot. Tärkeitä arvioinnin kohteita ovat muun muassa päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimisen taidot. Osaamistasot toimivat enakkoon määriteltynä osaamisen arvioinnin kriteereinä. Niiden tarkoituksena on helpottaa osaamisen arviointia. Taulukossa 4. on esitetty esimerkki osaamistasoista. (Kangas 2007, 18–19)

Taulukko 4. Osaamistasot (Kangas 2007, 19).

| | |
|--------------|---|
| Aloittelija | Suoriutuu yksittäisistä työtehtävistä, mutta tarvitsee vielä paljon ohjausta, apua ja tukea |
| Osaaja | Suoriutuu tehtävistään tavallisissa tilanteissa itsenäisesti. Osaa ja uskaltaa tarvittaessa kysyä neuvoa. |
| Asiantuntija | Hallitsee työtehtävät hyvin myös yllättävissä ja poikkeuksellisissa tilanteissa. Hahmottaa kokonaisuuden ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn. |

Esimerkiksi Anttilassa kassatyöskentelyssä on tärkeää tietää mitä työntekijät osaavat, tietää ketkä voivat työskennellä asiakaspalvelupisteessä itsenäisesti, kun toiset osaavat vain kassatyöskentelyn. Osaamistasoja on erilaisia, asiakaspalveluosastolla kuten aamutilitys, iltavastuu, asiakaspalvelutyöskentely, kassatyöskentely.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä. Kun kehittämistarpeet on selvitetty, suunnitellaan kehittämisohjelma tavoitteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Kehittämisohjelmaan sisältyy myös seurannan suunnitteleminen. Lähtötilanteen arvioinnissa selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä ei. Lähtötilanteen selvitettyä täytyy määrittää tavoitteet, haluttu lopputulos. Perehdyttämisen tavoitteet tarkoittavat sitä tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä eri asioissa tulee aina olla. Tärkein kehittämiskohde on se, jossa on suurin ero nykytilanteen ja tavoitteiden välillä. Kehittämistarpeita löytyy usein monia, niistä kannattaa valita tärkeimmät. (Kangas 2003, 23–25) Kehittämistä suunniteltaessa kannattaa sopia: mitä ja miten tehdään? Ketkä tekevät? Sekä aikataulu. Seuranta on välttämätöntä, että asiat oikeasti etenevät ja kehittyvä (Kangas 2007, 25).

15 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tiivistetysti teoriaosan keskeiset asiat. Teoriaosassa käydään läpi kuiluanalyysi, sisäistä markkinointia sekä erityisesti perehdyttämisen teoriaa. Teoriaosuudessa käsitellyt asiat liittyvät keskeisesti tutkimukseen.

Teoriaosassa käsitellään ensin kuiluanalyysimalli, joka koostuu viidestä eri kuilusta. Kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin sekä palvelun laadun palvelun laadun parantamiskeinojen valaisemiseen (Grönroos 2009, 143). Kuiluanalyysissä käsitellään ensin mitä se tarkoittaa teoriassa ja mitä kuilut ovat, sen jälkeen käsitellään Anttilan näkökulmasta olevat kuilut ja niiden syyt, kuilut ovat laatuvaatimuksen kuilu sekä palvelun toimituksen kuilu. Kuilujen avulla selvitetään mahdollisia parantamiskeinoja kuten perehdyttämisen suunnitteluun ja tavoitteiden selkeyteen sekä perehdyttämisen vaatimuksiin ja sen riittävään johtamiseen ja tukemiseen.

Kuilujen ja niiden syiden selvittämisen jälkeen käsitellään sisäistä markkinointia joka on keskeinen asia tutkimusta. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelusta asiakkaita. Johdon tavoitteena on sisällyttää sisäinen markkinointi jokapäiväiseen työhön. Ennen kuin ulkoiset asiakkaat voivat olla tyytyväisiä organisaatioon, täytyy sisäisten asiakkaiden olla tyytyväisiä työympäristöön ja koko organisaatioon. Sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samantarvoisesti kuin ulkoisiakin asiakkaita. (Grönroos 2009, 172–173) Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen yrityksen työntekijöiden täytyy ymmärtää kokonaissuhde, joka yrityksellä on asiakkaisiinsa, hyväksyä oma roolinsa ja siihen liittyvät vaatimukset sekä työntekijän täytyy olla ympäristössään asiakaskeskeinen (Grönroos 2009, 445) Sisäisen markkinoinnin kappaleen avulla lukija ymmärtää sen keskeytyden ja tarkoituksen perehdyttämisen ja sisäisen viestinnän kannalta.

Sisäisen markkinoinnin jälkeen siirrytään käsittelemään perehdyttämistä. Ensin käsitellään perehdyttämisen määritelmä, mistä perehdyttämisessä on kyse. Perehdyttäminen ei koostu vain yhdestä toimenpiteestä, vaan useamman toimenpiteiden koostuvasta kokonaisuudesta (Kauhanen 2006, 88). Perehdyttämisen määritelmän

jälkeen käsitellään perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva yrityksestä sekä luomaan myönteistä asennoitumista yritystä ja työtään kohtaan. Perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. (Kauhanen 2006, 145; Kangas 2003, 5) Tämän luvun avulla lukija saa käsityksen perehdyttämisen tarkoituksesta ja mihin perehdyttämällä pyritään. Perehdyttäminen on velvollisuus yrityksille, mutta valitettavan moni laiminlyö perehdyttämisestä eikä perehdytä työntekijöitään kunnolla uuteen työhön.

Teoriaosuudessa käydään läpi myös perehdyttämisen haasteita ja hyötyjä. Perehdyttämisessä on perehdyttäjällä paljon muistettavaa ja tärkeä rooli. Aloittelijalta puuttuu turvalliseen työskentelyyn perustiedot ja -taidot (Kangas 2007, 4). Sekä asiat voivat helposti unohtua, koska ensimmäisinä päivinä uudessa työpaikassa tietoa tulee paljon. Perehdyttämisestä on hyötyä perehdytettävälle, johdolle sekä koko työyhteisölle, perehdyttämisestä hyötyy moni ja siksi tätä toimenpidettä ei kannata laiminlyödä. Perehdyttäminen tuottaa arvoa työyhteisölle ja uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä sopeutuu nopeammin organisaatioon sekä tulokkaan epävarmuus ja jännitys vähenevät, kun hän kokee olonsa tervetulleeksi ja turvalliseksi. Hyödyt ovat työntekijälle moninaiset. Tämän luvun tarkoituksena on selvittää lukijalle, että perehdyttämisessä on haasteita ja ongelmia, mutta hyödyt perehdyttämisestä ovat moninaiset ja hyötyä perehdyttämisestä on koko työyhteisölle.

Perehdyttämisen suunnittelu on yksi suurimmista ja tärkeimmistä kokonaisuuksista. Suunnittelussa selvitetään tavoitteet, ajankäytön suunnittelu, kuka perehdyttää, ketä perehdytetään, mitä materiaaleja tarvitaan sekä millaista työnopastusta tarvitaan. Perehdyttämistä kannattaa suunnitella monesta eri näkökulmasta, jokainen uusi työntekijä on erilainen sekä aina ei perehdytetä uutta työntekijää vaan myös vanhoja työntekijöitä. Hyvin suunnitellulla perehdyttämisellä säästetään resursseja ja aikaa. Suunniteltu perehdyttäminen nopeuttaa toimenpiteitä ja se helpottaa perehdyttämisprosessia. Luvun tarkoituksena on saada lukija ymmärtämään suunnittelun merkitys, sen avulla saadaan parempia tuloksia.

Perehdyttämisen prosessi luvussa tarkastellaan prosessin eri vaiheita. Prosessi lähtee liikkeelle jo ennen rekrytointia ja siirtyy siitä rekrytointivaiheeseen. Prosessissa käydään läpi vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko ja ensimmäinen kuukausi, prosessi etenee loogisessa järjestyksessä muodostaen kokonaisuuden. (Kupias 2009, 102) Lukija ymmärtää perehdyttämisen prosessin eri vaiheet tämän kappaleen avulla.

Perehdyttämisen prosessin jälkeen käydään läpi lainsäädäntö joka ohjaa perehdyttämistä. Luvun tarkoituksena on, että lukija ymmärtää lainsäädäntö velvoittavan perehdyttämiseen.

Viimeisenä teoriaosuudella käydään läpi perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen. Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida sekä niiden kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään (Penttinen 2009,7). Perehdyttämisen seurannan avulla pystytään selvittämään onko työntekijä sopeutunut työyhteisöön ja työhönsä sekä onko tavoitteet saavutettu. Mikäli kehityskeskusteluja ei käydä on kuitenkin tärkeää antaa palautetta molemmiin puoliin.

III. EMPIIRINEN OSUUS

Empiirisessä osassa käydään ensin läpi markkinointitutkimuksen teoriaa ja sen jälkeen käsitellään Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastoon liittyvää tutkimusta. Empiirisessä osassa esittelen haastattelulomakkeen ja tutkimustulokset. Asiakaspalveluosaston henkilöstölle tehty tutkimus käydään vaihe vaiheelta läpi. Tämän jälkeen esitän johtopäätöksiä tuloksista ja kehittämisehdotuksia sekä teoriakytkennot, aiheeseen liittyvien teorioiden ja tulosten välillä. Lisäksi arvioin työn luotettavuutta. Työn lopussa käydään läpi perehdytysopas.

16 MARKKINOINTITUTKIMUKSEN TEORIAA

Markkinointitutkimus on tapa, jonka avulla saadaan kerättyä tietoa halutusta kohteesta. Markkinointitutkimus on keskeinen markkinointitiedon osatekijä, se yhdistää asiakkaan markkinoijaan. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange, 2003, 9)

16.1 Markkinointitutkimus

Yleisen tietouden lisäksi liikkeenjohtajat tarvitsevat usein myös tarkempaa tietoa ongelmista ja mahdollisuuksista. Markkinointitutkimuksen tekijä, johtaa tiedonkeruuprosessin ja toteuttaa sen, analysoi tulokset sekä raportoi niistä ilmenneet asiat tutkimuksen toimeksiantajalle. Markkinointitutkimus on keskeinen keino johdettaessa mitä tahansa yhdistystä tai muuta toimintaa, koska tutkittu tieto antaa paremman perustan suurillekin resurssikohdennuksille ja investoinneille liiketoiminnan kehittämiseen. (Mäntyneva 2003, 9-11; Kotler 1990, 103) Mikäli johto tekee päätöksiä tutkimusten pohjalta, pitäisi niiden johtaa parempiin tuloksiin kuin päätökset, jotka ovat tehty pelkän tuntuman tai henkilökohtaisen mieltymyksen pohjalta. (Ghuri & Grønhaug 2010, 10).

Tutkija on eettisesti vastuussa siitä, mihin hänen tuottamaansa tietoa käytetään. Keskeisiä teemoja tutkimusetiikan kannalta ovat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Työssään tutkija käyttää asiantuntemustaan. Erityisesti yksittäisiin henkilöihin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Markkinointitutkimus on

riippuvainen siihen, että tutkimus tehdään rehellisesti ja objektiivisesti aiheuttamatta vastaajille ei-toivottua häiriötä tai haittaa ja, että se perustaa vastaajien vapaaehtoiseen yhteistyöhön. Tietojen antajien henkilöllisyys tulee pitää tiukasti salassa. Tutkijan tulee varmistaa, ettei tietojen antajalle koidu suoranaista vahinkoa tai haittaa markkinointitutkimukseen osallistumisesta. (Mäntyneva 2003, 23–24)

16.2 Tutkimusprosessi

Markkinointitutkimus voidaan kuvata prosessina ja jakaa seuraavan kuuteen vaiheeseen:

- tutkimusongelman määrittäminen
- tutkimussuunnitelman laatiminen
- tutkimusaineiston keruusta päättäminen
- tutkimusaineiston kerääminen
- tutkimusaineiston analysointi
- tulosten raportointi ja hyödyntäminen. (Mäntyneva, 13–14; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimusongelman määrittämisessä ensimmäisenä selvitetään mitä halutaan tutkia ja miten aihe rajataan. Mahdollisimman tarkkojen tutkimusongelmien asettamisen jälkeen ajatus suuntautuu paremmin siihen, mitä itse asiassa on tarkoitus tutkia ja työskentely helpottuu.

Tutkimussuunnitelman laatimisessa laaditaan suunnitelma tavoitteiden mukaisesti, mitä tehdään milloinkin. Suunnitelmaan tulee yleensä sisällyttää kirjallisuuskatsaus tutkimusaiheeseen liittyvästä keskeisestä kirjallisuudesta eli aiheeseen sovelletuista teorioista ja aiemmista tutkimuksista. Suunnitelmassa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä kerrotaan, millä menetelmillä tutkimus toteutetaan. Suunnitelmassa tulisi myös mainita, mistä tutkimusaineisto koostuu eli keitä ovat tutkimushenkilöt tai mitä valmista aineistoa käytetään.

Tutkimusaineiston keruusta päättämisessä selvitetään miten tutkimusongelmaa kuvaava aineisto saadaan kerättyä, tässä vaiheessa myös päätetään perusjoukko. Aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa etsitään, millaisen

aineiston voidaan ajatella parhaiten tarjoavan näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia asetettuun tutkimustehtävään ja määriteltyihin ongelmiin. Kun on selvillä se, mitä aikoo tutkia, on aika pohtia tarkemmin menetelmää, jolla saisi kerättyä tutkimusongelman kannalta relevanttia aineistoa.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä laaditaan haastattelurunko, jonka pohjalta aineisto kerätään.

Tutkimusaineiston analysointi tehdään, kun aineisto on saatu tavoitteita vastaavasti kerättyä, siirrytään tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin. Analyysissa tulisi pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää, täydentää sekä hajottaa ja hallita. Aineiston sisältöä koodaavalla jäsentämisellä tarkoitetaan kokonaisuuden pienempiin osiin jakamista ja näiden osien tarkastelemista.

Tulosten raportointi ja hyödyntäminen, eli kirjallisen raportin laadinta ja keskeiset tulokset esitetään toimeksiantajalle (Mäntyneva, 13–14; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Markkinointitutkimuksessa tutkittavan ongelman, kysymyksen tai kehitystehtävän määrittely on keskeisin vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta sekä se on prosessin lähtökohta (Mäntyneva 2003, 14).

16.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa korostuu usein kuvailevaa, selittävää, teoreettista ja yleistettävyyden paikkaansa pitävyyttä. Tutkimuksen selittävyys osoittaa sen kuinka hyvin asia on selitetty ja kuinka se pätee, kun taas tutkimuksen kuvailevaisuus osoittaa missä määrin asian todellinen kuvaus pitää paikkaansa. Teoreettisuus osoittaa ehdotettujen teorioiden riittävyyden tutkimusaiheeseen. Yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä miten paljon tutkimuksessa tehtyjä havaintoja voidaan yleistää esimerkiksi muissa samankaltaisissa yrityksissä. (Ghauri & Grønhaug 2010, 210–211)

Kvalitatiivinen eli tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään

saamaan laadullisempaa ja syvällisempää tietoa tutkimuksen kohteesta kuin muilla menetelmillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkittavia teemoja voi olla muun muassa kohderyhmän tuntemukset, tunteet asenteen ja motiivit. Keskeisenä laadullisen tutkimuksen etuna on, että se tuottaa tutkimusaineistoa, joka ei ole määramuotoista ja osaltaan lisää ymmärrystä tutkittavasta teemasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täytyy tulla esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. (Heikkilä 2008, 16; Uusitalo 1998, 79–80; Mäntyneva 2003, 69)

Tutkimusmenetelmänä käytettävä laadullinen tutkimus mahdollistaa kyselyiden käyttämisen tutkimuksen aineiston keräämisessä. Jokaisessa tutkimuksessa ei tarvitse olla alla mainittuja tilanteita, tavoitteita tai tekniikoita, jokin listan kohdista 1-5 voi olla tutkimuksen kontribuutio. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten seuraavanlaisiin tilanteisiin:

1. Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta.
2. Halutaan saada ilmiöstä syvällinen näkemys.
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
4. Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed -tutkimusstrategiaa.
5. Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2009, 19–20)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä pienempi otoskoko kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta laadullisen tutkimuksen avulla vastaajakohtaisen tiedon määrä on huomattavasti suurempi. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kohderyhmiä paremmin. Keskeisenä haasteena kuitenkin on, että tutkimusaineistoa kerätään vain harvoilta tutkittavilta eikä otos välttämättä edusta koko tutkimuksen kohderyhmää. (Mäntyneva 2003, 70; Heikkilä 2008, 16)

16.4 Syvähaastattelu laadullisen tutkimuksen keinona

Syvähaastattelu on henkilökohtainen haastattelu ja epämuodollinen, syvähaastatteluissa yksittäisiltä henkilöiltä kerätään tietoa, kokemuksia, uskomuksia ja tarpeita lisäksi myös toiveita liittyen esimerkiksi tiettyyn yritykseen tai sen osastoon.

Syvähaastattelut kestävät yleisimmin 30–60 minuuttia, mutta voivat kestää kauemminkin. Haastattelija pyrkii pitämään haastattelutilanteen mahdollisimman rentona ja rohkaisee haastateltavaa puhumaan mahdollisimman avoimesti. (Malhotra, Birks 2003, 179–180).

Laadullisessa tutkimuksessa lähestymistapoja on erilaisia, lähestymistavat voidaan jakaa seuraaviin pääryhmiin:

- teemahaastattelut
- syvähaastattelut
- fokushaastattelut havainnointi
- projektiiviset menetelmät. (Mäntyneva 2003, 70)

Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua, joissa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Syvähaastattelulla ymmärretään yleensä jäsenymätöntä ja vapaamuotoista henkilökohtaista haastattelua. Syvähaastattelun etuina ovat, että haastateltava mahdollisesti paljastaa tutkijalle aitoja tunteita paremmin kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Syvähaastattelun yhteydessä haastateltava saa enemmän huomioita mikä voi vaikuttaa tutkittavan avautumiseen myönteisesti, tutkijalla on mahdollisuus rakentaa vuorovaikutussuhde haastateltavan kanssa. Syvähaastatteluissa on myös tutkimuksen kannalta hyvä kysyä tarkentavia kysymyksiä yksityiskohtien selvittämiseen. Haastateltavia ei valita satunnaisotoksella, vaan tietojen antamiseen käytetään erikoistuneita henkilöitä, tämä tarkoittaa usein vain muutaman harvan henkilön syvällistä ja perinpohjaista haastattelua. Yleensä avoimessa haastattelussa aiheen määrittely on väljää ja siirtyminen aiheesta toiseen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 45–46; Mäntyneva 2003, 72–72)

16.5 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi ja raportointi

Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on monia eri tapoja, useissa tapauksissa aineistoa analysoidaan jo haastattelutilanteessa. Tutkijan tehdessä itse haastattelut

hän voi jo haastatellessaan tehdä havaintoja tutkittavan asian useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Tutkija voi tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Laadullisen tutkimuksen aineisto säilytetään sanallisessa muodossa osittain jopa alkuperäisessä sanallisessa muodossaan. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita. Analysointi tekniikoita ei ole yhtä oikeaa vaan on monia erilaisia tekniikoita sekä monia eri työkentelytapoja. (Hirsjärvi 2000, 136)

Haastateltavia ei ole aina tarvinnut olla suuri määrä, vaikka haastateltavia olisi ollut 10–15 henkeä, aineistoa voi silti olla paljon. Aineiston runsaus ja elämän läheisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla ongelmalliseksi ja työlääksi. Yksittäisiä tuloksia on pyrittävä katselemaan laajan kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi 2000, 135)

Analysointivaiheessa on tärkeää miettiä mitä tutkitaan ja miten se tulisi tehdä. Aineiston analyysi koostuu aineiston tutkimisesta, luokittelusta, taulukoinnista, testauksesta. (Yin 2003, 109, 138)

Ennen tekstiaineiston analysointia tutkijan on tehtävä joitakin periaatteellisia metodisia ratkaisuja. Hankittu tutkimusaineisto on ensin saatettava tekstimuotoon. (Chi, 1997) Litteroinnilla eli aineiston tekstuaalisoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan keräämisen jälkeen sen hallitsemista ja analysoimista helpottavaan muotoon yleisemmin jollakin tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnista puhuttaessa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa muuan muassa kuinka tarkasti haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Aineistoa litteroidessa on hyvä numeroida haastattelut tai tekstit juoksevin numeroin, sillä tämä helpottaa aineiston käsittelyä ja analyysia. Järjestysnumeroiden lisäksi haastattelun alkuun tulee merkitä myös muita tunnistetietoja, kuten haastateltavan ja haastattelijan sukupuoli, ikä, asuinpaikka, koulutus tai ammatti. Tutkittavan taustatiedot kannattaa säilyttää tutkimuksessa mukana mahdollisimman pitkään, ja mikäli niitä käyttämällä ei loukata tutkittavien anonymiteettia, ne voivat olla mukana valmiissakin raportissa sitaattien yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkimuksessani jokaisen haastattelun jäl-

keen kirjoitin haastattelun puhtaaksi Word – ohjelmaan sekä Excel – ohjelmaan, täten varmistettiin, että keskustelutilanne oli vielä muistissa sekä kaikki vastaukset, joita ei ollut paperille kirjoitettu. Haastattelulomakkeet numeroitiin sekä kirjattiin mitkä lomakkeista koski muutokseen perehdyttämistä ja mitkä työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa perehdyttämistä.

Yleisesti kvalitatiivista sisällönanalyysia sovellettaessa aineiston käsittelyssä voidaan erottaa eri käsittelyvaiheet (Chi, 1997).

1. Aineiston tekstuaalisointi
2. Luokittelujärjestelmän kehittäminen ja luokittelurungon laatiminen
3. Analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston osittaminen (segmentointi)
4. Aineiston koodaus ja raportointi. (Seitamaa-Hakkarainen)

Koska haastateltavien anonymiteetti halutaan tutkimuseettisistä syistä turvata, tutkimustulosten analysoinnissa vältetään sellaisia merkintöjä, jotka voisivat yksilöidä vastaajat siten, että heidät voitaisiin tunnistaa. Aineiston analyysissa korostuu monesti teorialähtöinen analyysi. Tutkimuksessa kuvaillaan teorialähtöiset, ja ne nivoutuvat yhteen tutkimuksen viitekehyksessä. Aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, johon saatu aineisto suhteutetaan. Tämä ei kuitenkaan poista sitä mahdollisuutta, että aineiston sisältö voisi puhua omaa kieltään ja ettei analyysi voisi edetä aineiston ehdoilla. (Mäntyneva 2003, 77–78)

Tutkimuksen aineistoa käsiteltäessä voidaan jakaa erilaisiin teemoihin kuten esimerkiksi seuraavasti:

- olosuhteet: kuvataan olosuhteet
- määrittelyt: havainnot tilanteista, kohteista
- prosessit: jatkuvuudet, muutokset, siirtymät, käännekohdat
- toiminnot: säännölliset käyttäytymistavat
- tapahtumat: erityiset tapahtumat tai välikohtaukset
- strategiat: kuinka ihmiset tekevät asioita, kuinka he toimivat
- suhteet, rakenteet: ystävyyssuhteet, klikit, yhteenliittymät. (Dey 1993; Hirsjärvi 2000, 143)

Aineistoa ei voi analysoida ellei ensin lue saatua aineistoa, aineistoa tulisi siis lukea aktiivisesti. Lukemalla aineiston, saadaan ymmärrystä analyysin tekoon. Aineistoa luettaessa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi edellä mainittuihin erilaisiin sisällöllisiin teemoihin. (Dey 1993; Hirsjärvi 2000, 143)

Kvalitatiivisen tutkimuksen raportissa tulisikin olla seuraavat neljä keskeistä osaa:

- Johdatus tutkimusongelmaan ja perustelut miksi se on tärkeä
- Tutkimuksen toteuttaminen
- Tutkittavan ilmiön kuvaus
- Johtopäätökset. (Hirsjärvi 2000, 192–193)

Johdatuksessa tutkimusongelmaan esitetään ilmiön sijoittuminen suhteessa ympäröivään maailmaan ja aiempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi 2000, 192) Tämän tarkoitus on myös osoittaa tutkijan uskottavuutta ja asiantuntevuutta (Rubin & Rubin 1995). Tutkimuksen toteuttaminen kohdassa selitetään keitä on tutkittu ja milloin, missä ja miten haastattelut on suoritettu. Tutkijan tulee myös kuvata millaisen roolin hän valitsi. Tutkittavan ilmiön kuvauksessa kerrotaan kvalitatiivisen tutkimuksen päämääräjakso. Lopuksi johtopäätöksissä tiivistetään se, mihin haastatelluaineiston perusteella on tultu. Tulokset suhtautetaan teoriaan tässä luvussa. (Hirsjärvi 2000, 192–193)

17 TUTKIMUS CASE ANTTILA OY VAASA

Tässä tutkimuksessa selvitetään Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämisen nykytilannetta, tutkimus toteutetaan haastatteluiden avulla. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään mahdollisia kehittämis ehdotuksia, jolloin kehittämis toimenpiteitä voidaan tehdä tutkimustulosten pohjalta. Tämä tutkimus auttaa Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastoa löytämään nykyiset vahvuudet ja heikkoudet, tutkimuksen avulla Anttila saa työkaluja hyvän perehdyttämiskokonaisuuden luomiseen. Tämä työ eri ratkaise mahdollisia ongelmia, mutta antaa apuvälineet niiden ratkomiseen.

17.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Yin (2003, 13) määrittelee *case -tutkimuksen* empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin samanaikaista ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston hankkeena oli kehittää perehdyttämistä. Perehdyttämistä tutkittiin nimenomaan sen luonnollisessa ympäristössä eli haastattelemalla asiakaspalveluosaston henkilöstö.

Case -tutkimuksessa tutkimus on kytkettävä aikaisempaan teoriaan, kuten aihe aluetta käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin, artikkeleihin ja malleihin, jotka muodostavat pohjan oman tutkimuksen analyysihin ja tulkintoihin. (Yin 2003, 28) Tässä työssä on kattava teoriapohja, jonka pohjalta kysymykset ovat laadittu, siten saadaan syvällisempää ja laadukkaampaa tietoa asiasta.

Case -tutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija saattaa läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun siitä huolimatta, että hän pyrkii olemaan puuttumatta asioihin. Tutkijan raportti tapauksesta onkin hänen tulkintansa siitä. Raportti pyritään saamaan mahdollisimman tarkaksi, että siitä voi tunnistaa tapahtuman kaikki piirteet sekä tarkastella niitä yksityiskohtaisesti. Hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat on myös toistettavissa. Kahta täysin samanlaista tilannetta ei kuitenkaan voi saada aikaan luonnollisessa ympäristössä. (Yin 1994, 10–13, 35–37.) Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, aineisto on kerätty haastatteluiden avulla, jossa käytin haastattelumenetelmänä

syvähaastatteluja eli haastattelut etenivät keskustelumaisesti. Raportissa ei esitellä henkilökuntaa nimeltä. Tutkimusraportissa tulokset ovat analysoitu heti, kun kaikki haastattelut ovat saatu valmiiksi, lisäksi olen haastatteluiden välillä tarkastellut saatua aineistoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä pienempi otoskoko kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta laadullisen tutkimuksen avulla vastaajakohtaisen tiedon määrä on huomattavasti suurempi. (Mäntyneva 2003, 70) Tutkimuksen otoskoko on Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston henkilöstö, 10 henkilöä.

Yin (1994) ehdotti kolmea kysymystä miettien mikä on sopiva tutkimusstrategia. Ensimmäiseksi: Mikä on tutkimusongelman muoto? Onko se luonteeltaan kartoitettava? Onko sillä tarkoitus kuvata jonkin ilmiön vaihtelevuutta? Vai pyrkiikö se kuvaamaan jotain tapahtumaa? Toiseksi: Pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Kolmanneksi: Onko tutkimuksen kohde nykyaikaan vai menneisyyteen tapahtuva ilmiö? (Yin 1994) Tutkimuksen tarkoitus on olla selittävä, kuvaileva, kartoittava tai ennustava. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään perehdyttämisen nykytilaa. Pyrittiin löytämään asiakaspalveluosaston tämän hetket vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan ilmiöstä syvällisempää tietoa.

17.2 Haastatteluiden toteutus

Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolle tehty tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin syvähaastatteluina joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Haastattelua varten oli tehty runko, jonka pohjalta keskustelu eteni. Haastattelurunko saatteineen annettiin työntekijöille ennakoon, että he saavat tutustua siihen ja miettiä mahdollisia vastauksia jo valmiiksi, tämä helpotti haastatteluiden etenemistä. Lisäksi saatteessa kerroin mitä teen ja miten sekä siitä, että tiedot ovat luottamuksellisia eikä vastauksia yhdistetä analysoinnissa henkilöihin. Haastattelut suoritettiin useamman päivän aikana, miten saimme työntekijöiden kanssa aikataulut sovittua, koska haastattelut suoritettiin työajan ulkopuolella. Haastatteluissa haastateltiin yhteensä 10 henkilöä eli koko asiakaspalveluosaston henkilökunta poissulkien itseni. Haastatteluista 3 koski muutokseen pe-

rehdyttämistä ja loput 7 haastattelua koski työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa perehdyttämistä. Haastattelurunko löytyy liitteistä tämän työn lopusta (LIITE1).

17.3 Haastattelu

Haastattelut suoritettiin työntekijöiden vapaa-ajalla, joten haastatteluiden tekoon meni useampi päivä. Kaikki haastattelut suoritettiin kuitenkin kuukauden aikana. Haastattelin koko asiakaspalveluosaston henkilöstön, työskentelen itse Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolla ja jätin itseni tutkimuksen ulkopuolelle, haastattelin 10 työntekijää. Koska kyseessä oli syvähaastattelut, haastattelut etenivät keskustelumaisesti, haastatteluiden kesto vaihteli 30minuutista 1½tuntiin.

Henkilökunta haastateltiin yksitellen, siinä järjestyksessä miten saimme aikataulut sovittua. Työntekijöiltä haluttiin kysyä miten he olivat kokeneet perehdytyksen tullessaan tavarataloon ja mikä heidän mielestään oli onnistunut ja missä olisi parantamisen varaa. Muutamalta työntekijältä kysyttiin muutokseen liittyvästä perehdytyksestä, kun he olivat tulleet takaisin pitkän poissaolon jälkeen tai muutosten tullessa miten he olivat kokeneet perehdyttämisen. Tällä tavalla sain monia näkökulmia tietoa perehdyttämisen nykytilasta.

Perusteet haastatteluiden lopettamiseen olivat se, että sain haastateltua koko henkilöstön asiakaspalveluosastolta. Osasta haastatteluista sain hyvinkin laajasti tietoa nykytilasta ja osa ei muistanut enää niin paljon kyseisestä tapahtumasta, haastattelut alkoivat jo muutaman haastattelun jälkeen käsitellä samoja asioita. Lopetin haastattelut, kun olin saanut kaikki tulokset. Haastattelut suoritettiin kuukauden aikana 10.12.2013–10.01.2014.

18 HAASTATTELULOMAKKEEN ESITTELY

Haastattelulomake toimi runkona kaikissa haastatteluissa, joiden pohjalta keskustelut etenivät. Kyseessä oli syvähaastattelu ja haastattelut etenivät keskusteluina, joten haastattelutilanteessa henkilökunnan mielteitä sekä lisäkysymyksiä ilmaantui lomakkeen ulkopuoleltakin.

Henkilökunnan haastattelu on esitetty tässä kappaleessa taustateorioineen. Haastattelulomakkeessa oli yhteensä 29 kysymystä, jotka on johdettu aiheeseen teoriapohjasta. Kysymykset käsittelivät neljää eri pääryhmää ja lisäksi taustatietona kysyin työsuhteen kestoa. Pääryhmät olivat; työsuhteen alku, perehdyttäminen organisaatioon, työnopastus sekä palaute ja arviointi. Haastattelurunko löytyy lisäksi tämän työn lopusta liitteistä (LIITE 1).

Taustatietona työntekijöiltä kysyttiin; kauanko he ovat työskennelleet Anttilassa, kysymyksen avulla halusin selvittää kuinka kauan työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä. Ihmiset ovat aloittaneet työnsä eri aikaan ja tämän avulla saadaan kartoitettua onko perehdyttäminen ja työnopastus ollut joinakin aikoina parempaa tai heikompaa. Seuraavaksi esitellään kysymykset ja niihin liittyvät taustateoriat:

18.1 Kysymykset 1-6, työsuhteen alku

1. Tuntuiko, että sinua odotettiin ensimmäisenä päivänä?

Hyvä vastaanotto on tärkeää. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, tärkeintä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias 2009, 103–109) Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että heitä oli odotettu ensimmäisenä päivänä ja miten se oli ilmennyt. Ensimmäinen päivä on tärkeä, koska silloin työntekijä saa oman mielikuvansa yrityksestä, onko se sitten positiivinen vai negatiivinen?

2. Tuntuiko, että tuloosi oli valmistauduttu?

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista, siksi sen täytyisi sisältyä yrityksen toiminta- ja koulutussuunnitteluun. Perehdyttämisohjelmien huolellinen valmistelu ja toteuttaminen tukevat yrityksen menestymistä. Perehdyttämisellä halutaan varmistaa, että yrityksellä on työtehtäviensä hoitoon motivoitunut, jatkuvasti toimintakykyinen, laadukas henkilöstö, joka viihtyy talossa. (Lepistö 1988, 6) Uusi työntekijä huomaa hyvin nopeasti onko hänen tuloonsa valmistauduttu. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että heidän tuloonsa oli valmistauduttu ja oliko se ilmennyt jotenkin.

3. Kerrottiinko sinulle riittävästi työsuhteasioista?

Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset, säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää luotamusta. (Kupias 2009, 20–21) Haluttiin kysyä oliko työntekijöille kerrottu riittävästi työsuhteeseen liittyvistä asioista. On olennaista työn kannalta, että työntekijä saa riittävästi tietoa näistä asioista, sekä työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijät myös työsuhteeseen liittyviin asioihin. Työntekijän täytyy saada työn alkuvaiheessa tietää muun muassa työsopimuksesta, työajoista, palkka-asioista, etuuksista sekä lomista.

4. Kartoitettiinko osaamistasi työhönnottilanteessa?

Mikäli yritykseen palkataan hyvin koulutettua, ammattitaitoista henkilöstöä, perehdyttämisessä keskitytään enemmän yritykseen ja toimintatapoihin, eikä varsinaista ammattiasioiden perusopastusta juuri tarvita. Uusi työntekijä on voinut esimerkiksi siirtyä vain toimipisteestä toiseen ja siten osaa työn, mutta ei talon tapoja. Jos yritykseen sen sijaan palkataan ammattitaidottomia, vähäisen työkokemuksen osaavia henkilöitä, varsinaiseen työnopastukseen on varattava enemmän aikaa ja voimia (Kangas 2003, 7). Halutaan kysyä onko perehdyttäjä ollut kiinnostunut työntekijöiden taustoista, kokemuksista ja osaamisesta. Mikäli työntekijöillä on aiemmista työpaikoistaan kokemusta joista voisi olla hyötyä uudessa työssä, perehdyttäjän on hyvä ottaa asiasta selvää, koska se nopeuttaa perehdyttämistä. Esimerkiksi, jos työntekijät ovat olleet aiemmin asiakaspalvelutyössä, ei heille tarvitse opettaa kaikkia perusasioita liittyen asiaan tai, jos työntekijät ovat olleet aiemmin kassalla töissä, he osaavat jo rahan käsittelyn. Työntekijät ovat myös voineet siirtyä toimipisteestä toiseen, jolloin organisaatio ja työ ovat heille tuttu.

5. Kerrottiinko tulevat työtehtävät?

Perehdyttämisen avulla työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias 2009, 19; Kangas, Hämäläinen 2007, 2) On tärkeää, että työntekijälle kerrotaan työsuhteen alussa mitä hänen työtehtäviinsä tulee kuulumaan.

6. Miten työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvia aktiviteetteja voisi parantaa työnantajan toimesta?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä toimia työntekijöiden mielestä voisi muuttaa tai parantaa. Voisiko työntekijöiden mielestä joistain asioista kertoa tai opastaa enemmän. Mitä toimia työntekijät haluaisivat tehtävän toisin, että työn

alkuvaiheessa tapahtuvat toimenpiteet onnistuisivat paremmin? Haluttiin saada selville mahdollisia kehittämis ehdotuksia.

18.2 Kysymykset 7-13, perehdyttäminen organisaatioon

7. Tunsitko olevasi tervetullut työyhteisöön?

Työntekijä tekee mielessään hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee tulokasta. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. (Kangas 2007, 4-5) Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet olevansa tervetulleita työyhteisöön. Olivatko he kokeneet vastaanoton hyväksi? Saivatko he hyvän ensivaikutelman työyhteisöstä?

8. Kuka toimi perehdyttäjänä?

Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen on pääosin henkilöstöammattilaisten käsissä tai perehdyttämistä koordinoidaan vahvasti henkilöstöosastolta. Vastuu on lähimmällä esimiehellä, hän voi hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän delegoi sen jollekin alaiselleen tai työtiimille johon henkilö sijoittuu. (Kauhanen 2006 145–146; Kupias 2009, 47) Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä. (Kupias 2009, 54) Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko lähin esimies toiminut perehdyttäjänä vai onko perehdyttäjiä ollut useampia. Haluttiin selvittää myös olivatko työntekijät olleet tyytyväisiä perehdyttäjään.

9. Oliko perehdyttäjä valmistautunut tuloosi?

Esimiehen vastuualueisiin perehdyttämisessä kuuluu muun muassa seuraavat:

- Varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä.
- Olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian.
- Varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä.

- Sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista.
- Seurata ja antaa palautetta.
- Huolehtia koeaikakeskusteluista.
- Pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta.
- Huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.
- Tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias 2009, 62)

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on monenlaisia, ja tilanteetkin vaihtelevat. Perehdytyksessä voi olla käytössä perusrunko, jota sovelletaan jokaiseen tilanteeseen erikseen. (Kangas 2007, 2) Esimies ei usein hoida perehdyttämistä yksin, mutta hänellä on tärkeä rooli siinä. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että perehdyttäjä on valmistautunut heidän tuloonsa. Työntekijät havaitsivat nopeasti onko perehdyttäjä valmistautunut vai ei.

10. Käytettiinkö perehdyttämiseesi tarpeeksi aikaa?

Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen työvuorolistoissakin, ettei perehdytettävä jää liian aikaisessa vaiheessa yksin. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Aikaa ei aina tarvita paljon, ajankäyttö riippuu siitä miten varattu aika käytetään. Tiedetyt asiat ovat tehokkaampaa käydä läpi ilman häiriötekijöitä jolloin oppiaika lyhenee. (Kangas 2003, 8) Aikataulu helpottaa prosessin kulkua ja tuo siihen johdonmukaisuutta. Aikataulun laatiminen on yksi tärkein osa perehdytystä. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko perehdyttämiseen käytetty riittävästi aikaa ilman häiriötekijöitä.

11. Kerrottiin sinulle mistä löytyy tarvittava ohjeistus?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työntekijälle kerrottu mistä löytyy tarvittava ohjeistus työskentelyyn kuten muun muassa kuulutuskansio mistä löytyy tarvittavat kuulutukset, laskutuskansio mistä löytyy asiakkaiden laskutusnumerot, turvallisuuskansio sekä ohjekansio mistä löytyy ohjeet kassalla työskente-

lyyn. Kysymys on olennainen, koska on tärkeää, että työntekijä tietää mistä löytyy tarvittava ohjeistus eri tilanteisiin.

12. Opitko tuntemaan työsi kannalta tärkeimmät avainhenkilöt?

Haluttiin kysyä ovatko työntekijät oppineet tuntemaan perehdyttämisprosessin aikana tärkeimmät avainhenkilöt työn kannalta. Tavaratalossa on tärkeää, että työntekijöille kerrotaan Anttilassa olevan oma vartija ja kerrotaan miten hänet saadaan tarvittaessa kiinni. Tärkeitä avainhenkilöitä ovat myös tavaratalonjohtaja, esimiehet sekä koko henkilöstö. Työntekijöille täytyy myös kertoa tavaratalon toimintatavoista esimerkiksi, jos tavaratalonjohtaja ei ole paikalla, silloin on vastuussa valvoja. Henkilöstö, etenkin oman osaston henkilöstö on hyvä tutustuttaa uusille työntekijöille, koska oman osaston henkilöstö on olennaista työn kannalta.

13. Miten perehdytystä voisi parantaa yrityksessä?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten työntekijän mielestä perehdyttämistä voisi parantaa yrityksessä. Kerrottiinko joistain asioista liian vähän? Pitäisikö joihinkin asioihin käyttää enemmän aikaa ilman häiriötekijöitä?

18.3 Kysymykset 14–21, työnopastus

14. Kerrottiinko sinulle selkeästi työsi sisältö?

Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan työssään ja hän tietää oman vastuunsa työyhteisössä sekä tietää mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. (Kangas 2003, 4) Haluttiin kysyä oliko työntekijöille kerrottu selkeästi heidän työnsä sisältö, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu.

15. Opastettiinko sinulle riittävän hyvin työn sisältö ja siihen liittyvät vaatimukset?

Työnopastus on työpaikoilla työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide vaan se kuuluu perehdyttämiseen sekä organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Työnopastuksen tarkoituksena ovat seuraavat asiat:

- opastaa työn keskeiset vaatimukset ja niiden oppiminen
- opastaa työn sisällön tehtävät
- tukea opetettavaa itsenäiseen työskentelyyn
- opastaa omatoimiseen ajatteluun
- opastaa itsenäiseen oppimiseen. (Kangas 2007, 13)

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työntekijöille opastettu riittävän hyvin työn sisältö ja siihen liittyvät toimenpiteet sekä työhön liittyvät vaatimukset. On tärkeää, että työntekijöille opastetaan työn sisältö hyvin, että he pystyvät työskentelemään itsenäisesti.

16. Tuettiinko sinua työnopastuksen aikana?

Mikäli tulokas tuntee olevansa lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. (Kangas 2007, 4–5) Vastuu eli periaate ”älä jätä oppijaa yksin” olipa hän sitten aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä tai asian tuntija. Häntä pitää tukea, sallia virheet ja yrittäminen, häntä täytyy kannustaa ja valmentaa, sillä hiostaminen ilman tukea on tuhoisaa. Luottamus on kaikkein tärkeintä, täytyy kertoa kaikkia ja vähän enemmänkin ja on tärkeää pitää koko ajan totuudesta ja rehellisyydestä kiinni. (Räsänen 1994, 237) Työntekijää ei saa jättää liian varhaisessa vaiheessa yksin vaan työnopastajan täytyy neuvoa ja opastaa häntä sekä tukea oppimisessa.

17. Saitko materiaalia oppimisesi tueksi?

Oheismateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen lukiella ja myöhemmin hän voi kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Oheisaineistoa suunniteltaessa ja sitä tehdessä kannattaa samalla sopia, kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja miten usein. Kaikkiin tuotoksiin tulee aina merkitä valmistumispäivämäärä, sillä vanhat ja uudet versiot sekoittuvat helposti keskenään. (Kangas 2007, 7) Haluttiin kysyä olivatko työntekijät saaneet oppimisen

tueksi materiaalia mistä he voivat kerrata tarvittaessa asioita ja olivatko materiaalit mukana työnopastuksessa.

18. Käytettiinkö työnopastukseen riittävästi aikaa?

Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen työvuorolistoissakin, ettei perehdytettävä jää liian aikaisessa vaiheessa yksin. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Aikaa ei aina tarvita paljon, ajankäyttö riippuu siitä miten varattu aika käytetään. Tiedetyt asiat ovat tehokkaampaa käydä läpi ilman häiriötekijöitä jolloin oppiaika lyhenee. (Kangas 2003, 8) Aikataulu helpottaa prosessin kulkua ja tuo siihen johdonmukaisuutta. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työnopastukseen käytetty riittävästi aikaa työntekijöiden mielestä. Olisiko joihinkin työtehtäviin pitänyt käyttää enemmän aikaa? Opastettiin jotkut asiat liian nopeasti?

19. Koitko olleesi itse aktiivinen työnopastuksen aikana?

Perehtyjä osallistuu myös itse perehdyttämisohjelmansa tekemiseen, eikä näin ole vain perehdyttämisessä toimenpiteen kohteena (Kupias 2009, 47). Kysymyksellä haluttiin selvittää onko työnopastus ollut vastavuoroista. Ovatko työntekijät joutuneet kyselemään paljon vai onko perehdyttäjä kertonut hänelle asiat ilman kyselyä. Työntekijän täytyy myös itse olla aktiivinen ja kertoa, jos hän tarvitsee neuvoja jossain ja mitä asioita hän ei ole vielä oppinut, mutta on tärkeää, että työntekijä saa opastusta tavaratalon aloitteesta

20. Asetettiinkö työllesi tavoitteet?

Suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittäminen, perehdyttämisessä tavoite kohdistuu oppimiseen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? (Kangas 2003, 7) Työlle on tärkeää asettaa tavoitteet, missä ajassa työntekijöiden tulisi oppia mitäkin? Kuinka hyvin? Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työlle asetettu tavoitteet ja seurattiinko niitä sekä miten niitä seurattiin.

21. Opitko suorittamaan tulevat työtehtävät opastuksen aikana ja miten tätä voisi kehittää tulevaisuudessa?

Haluttiin kysyä olivatko työntekijät oppineet työtehtävät opastuksen aika vai ei. Sekä kysymyksen avulla haluttiin selvittää mahdollisia kehittämis ehdotuksia työnopastukseen.

18.4 Kysymykset 22–29, palaute ja arviointi

22. Käytettiinkö perehdyttämisen ja työnopastuksen apuvälineenä tarkistuslistaa?

Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyvä seurannan apuväline. Monissa yrityksissä tarkistuslistaan laitetaan molempien osapuolien allekirjoitukset, siten varmistetaan, että asiat ovat käyty läpi. (Kangas 2003, 16) Usein perehdyttäjiä on useita ja tarkistuslistan avulla pystytään seuraamaan mitä uudelle työntekijälle on opetettu ja mitä täytyy vielä käydä läpi, lisäksi työntekijä voi itse tehdä merkintöjä listaan joista hän haluaa vielä opastusta.

23. Olisitko halunnut arvioida aiempia vaiheita esim. palaute-/arviointilomakkeen avulla?

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelman mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. (Penttinen 2009, 7) Haluttiin kysyä olisivatko työntekijät halunneet arvioida työsuhteen alkuvaiheita, perehdyttämistä ja työnopastusta palaute- tai arviointilomakkeen avulla.

24. Saitko palautetta työstäsi?

Perehdyttäminen on myös vuorovaikutuksellista oppimista, molemmin puolista keskustelua. Osapuolet voivat seurantakeskusteluissa arvioida perehdyttämistä ja

miten uusi työntekijä on omaksunut ja oppinut asiat. Aika kannattaa sopia etukäteen ja varmistaa resurssit keskustelulle, se helpottaa asiaan paneutumista ja sitä ettei keskustelun ajankohta siirry useasti. Oppimisen arviointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan työnopastukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään, miten oppiminen on edistynyt ja mitä mahdollisesti pitää korjata tai täydentää. (Kangas 2003, 16, 18) Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät saaneet palautetta työskentelystään, oliko heille kerrottu mitkä asiat ovat onnistuneet ja missä on vielä kehitettävää. Kysymyksen avulla haluttiin myös selvittää oliko lähimmän esimiehen kanssa järjestetty erillinen keskustelutilaisuus kuten kehityskeskustelu missä olisi annettu molemminpuolista palautetta ja selvitetty missä työntekijä haluaisi vielä kehittyä.

25. Olitko tyytyväinen perehdyttämiseesi ja työnopastukseesi kokonaisuutena?

Huonosti hoidetun perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksena syntyy kustannuksia monenlaisista asioista. Miten paljon voivat maksaa esimerkiksi sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuminen. Sekä tulokkaan tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta mahdollisesti voi myös aiheuta asiakassuhteiden katkeamisia, joka on myös kustannus. (Kangas 2007, 5) Haluttiin kysyä olivatko työntekijät olleet tyytyväisiä kokonaisuutena perehdyttämiseen ja työnopastukseen ja olivatko he saaneet tarvittavat tiedot ja taidot työskentelemiseen organisaatiossa.

26. Mikä perehdyttämisessä onnistui?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitkä asiat perehdyttämisessä onnistui ja mitä toimintatapoja ei tarvitse muuttaa ja kehittää vaan voidaan korostaa entisestään.

27. Mikä työnopastuksessa onnistui?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitkä asiat työnopastuksessa onnistui ja mitä toimintatapoja ei tarvitse kehittää vaan voidaan korostaa entisestään.

28. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä prosessin aikana olisi voitu tehdä toisin ja paremmin. Vastausten avulla haluttiin saada selville mitä kannattaisi vielä kehittää prosessissa.

29. Toiveita ja kehittämis ehdotuksia?

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä. Lähtötilanteen arvioinnissa selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä ei. Kehittämistarpeita löytyy usein monia, niistä kannattaa valita tärkeimmät. (Kangas 2003, 23–25) Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä toiveita ja kehittämis ehdotuksia asiakaspalveluosaston henkilöstöllä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Viimeisten kysymysten avulla tulee esille tavaratalon vahvuuden ja heikkoudet perehdyttämisessä sekä työnopastuksessa. Nämä kysymykset osoittavat perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytason ja työntekijöiden suhtautumisen siihen.

19 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä tutkimuksessa saatu aineisto on jaettu neljään eri pääryhmään sen mukaan mitkä ovat olennaisimpia asioita kyseisessä tutkimuksessa. Valitut pääryhmät ovat:

1. Työsuhteen alku (6 kysymystä)
2. Perehdyttäminen organisaatioon (7 kysymystä)
3. Työnopastus (8 kysymystä)
4. Palaute ja arviointi (8 kysymystä)

Näiden pääryhmien alle on koottu henkilökunnan vastaukset aihealueisiin liittyen. Analyysissä käydään läpi henkilökunnan vastaukset vaihe vaiheelta. Analyysissä on pyritty mahdollisimman hyvin tuomaan esiin perehdyttämisen nykytilanne vastauksia vääristelemättä.

Tutkimuksen analyyseissä ei ole verrattu työntekijöiden vastauksia keskenään. Olen tietoinen, että analyyseissä olisi voinut verrata esimerkiksi perehdyttämistä henkilöiden välillä, jotka ovat tulleet taloon eri vuosina. Analyyseissä ei tätä vertailua ole tehty, koska haluan säilyttää vastaajien anonymiteetin. Mikäli olisin tuloksia vertaillut keskenään, ei anonymiteetti olisi enää säilynyt. Analyyseissä kuitenkin on otettu huomioon eri vuoden aikoina saapuminen taloon, koska kaupan alalla on välillä rauhallisempaa ja esimerkiksi joulun aikaan talossa on hyvin kiire. Analyyseissä on otettu huomioon, miten se on vaikuttanut perehdyttämiseen. Perehdyttäjinä on ollut eri henkilöitä riippuen siitä, koska työntekijät ovat taloon tulleet. Osa työntekijöistä on ollut talossa jo useita vuosia ja osa työntekijöistä on ollut talossa vähemmän aikaa ja talossa on asiat muuttunut vuosien varrella sekä henkilöstökin osaksi vaihtunut.

Analyyseissä ei ole verrattu eri henkilöiden perehdyttämistä keskenään anonymiteetin säilyttämiseksi. Analyyseissä pyritään tuomaan esiin, miten henkilöt ovat kokeneet perehdyttämisen kokonaisuutena, jotta perehdyttämistä voidaan jatkossa kehittää ja lisäksi asiat, joissa työntekijöiden mielestä on onnistuttu hyvin, voidaan jatkossa korostaa entisestään. Kaikilta vastaajilta ei

ole saatu yksityiskohtaista tietoa, eivätkä kaikki vastaajat ole vastanneet jokaiseen kysymykseen. Tämä on rajoittanut ja vaikeuttanut tutkimustulosten yksityiskohtaista analysointia.

20 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Seuraavaksi esittelen henkilökunnan vastaukset haastatteluun, käyn jokaisen kysymyksen vuorotellen läpi. Jokainen vastaajista ei kuitenkaan ole vastannut kaikkiin kysymyksiin, osa vastauksista koskee muutokseen perehdyttämistä ja käyn samassa yhteydessä myös heidän vastuksensa läpi. Kysymykset on jaettu neljään eri kategoriaan edellä mainitun luvun mukaisesti. Kategoriat ovat työsuhteen alku, perehdyttäminen organisaatioon, työnopastus sekä palaute ja arviointi. Ensin käyn läpi lyhyesti taustatietoa vastaajista.

20.1 Tietoa vastaajista

Työntekijöitä haastateltiin yhteensä kymmenen. Haastattelin koko asiakaspalveluosaston henkilöstön poissulkien itseni. Tällä tavalla saatiin koko osaston henkilöstön mielipide kuuluviin, osa työntekijöistä on ollut töissä asiakaspalveluosastolla kauan tai he ovat olleet pitkään poissa ja tulleet takaisin, heidän haastattelunsa koskikin muutokseen perehdyttämistä, tällä tavalla sain tietoa työsuhteen alussa tapahtuvasta perehdytyksestä ja lisäksi myös muutokseen perehdytyksestä. Haastateltavista seitsemän koski työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdytystä ja kolme haastattelua muutokseen perehdyttämistä. Vastaajista kaksi oli miehiä ja loput kahdeksan naisia. Vastaajat olivat hyvin eri-ikäisiä. Lisäksi vastaajat oli kaikki tullut hyvin eri aikoihin tavarataloon. Koska kyseessä on perehdyttämisen nykytilanteen selvittäminen, olin hyvin tyytyväinen, kun sain vastauksia myös henkilöiltä jotka eivät kauaa vielä talossa ole olleet, täten sain ajankohtaista tietoa heiltä. Nämä henkilöt muistavat parhaiten vielä perehdytystilanteen ja heidän vastauksensa kuvaavat sitä, mikä perehdyttämisen tilanne on tällä hetkellä. Lisäksi vastaajat olivat tulleet eri vuoden aikoina töihin ja olinkin kiinnostunut saamaan tietoa siitä, että vaikuttaako perehdyttämiseen se, että tuleeko joulun kiireisenä aikana tavarataloon vai hiljaisempaa aikana.

20.2 Katgoria 1. Työsuhteen alku

1. Tuntuiko, että sinua odotettiin ensimmäisenä päivänä?

Kysymyksellä haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että heitä oli odotettu ensimmäisenä päivänä ja miten se oli ilmennyt. Hyvä vastaanotto on tärkeä, se saa työntekijälle aikaan positiivisen mielikuvan yrityksestä. Vastaanottoon kannattaa panostaa, koska sitä ei voi myöhemmässä vaiheessa enää korjata.

Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat melko kahtia ja vastauksista pystyi huomaamaan sen, että vastaanottoon oli vaikuttanut oliko kyseessä ollut kiireinen joulun aika vai rauhallisempi aika vuodesta. Kysymykseen vastasi yhdeksän työntekijää ja viidestä heistä ei ollut tuntunut, että heitä olisi odotettu ensimmäisenä päivänä. Kaksi vastaajista oli kokenut heitä odotettavan ja kaksi vastaajista sanoi kyllä ja ei, osaksi heistä oli tuntunut, että oli odotettu ja osaksi ei.

Työntekijät, jotka ovat saapuneet taloon joulun aikaan eri vuosina, olivat kokeneet, ettei heitä ollut odotettu. Joulun aikana eri vuosina taloon tulleet vastaajat oli yhteensä kolme. Työntekijän saapuminen oli heidän kohdallaan voitu jopa unohtaa tai vastaanotossa oli saattanut mennä aikaa ja huomio oli jäänyt osalla vastaajista vajavaiseksi. Vastaajista, joille näin oli käynyt, se oli vaikuttanut heidän mielikuvaansa organisaatiosta. Osalla työntekijöistä oli samaan aikaan tullut muita työntekijöitä tai harjoittelijoita ja tilanne oli ollut sekava ja kiireinen. Eräs vastaajista sanoi, että samaan aikaan oli tullut monta TET -harjoittelijaa, minkä vuoksi tilanne oli ollut lähes kaoottinen. Tilanne oli ollut hyvin kiireinen hänen kohdallaan ja hän oli kokenut, ettei ollut saanut huomiota osakseen. Yhden työntekijän kohdalla oli samaan aikaan tullut muitakin työntekijöitä ja sen takia vastaanotto oli jäänyt vajavaiseksi, tilanne oli ollut kiireinen vastaanottajan osalta.

Kaksi työntekijää kertoi, että heitä oli oltu vastassa, he olivat kokeneet heitä odotettavan ensimmäisenä päivänä. Heidän kanssaan oli lähdetty hakemaan työvaatteita ensimmäisenä. Osalla työntekijöistä työvaatteet olivat olleet valmiina. Eräs vastaajista sanoi, että työvaatteita ei ollut lainkaan etsitty valmiiksi ja niitä oli läh-

detty etsimään vasta, kun hän saapui paikalle. Osa vastaajista oli kokenut vastaanoton olleen mieluisa ja ystävällinen.

Eräs mainitsi tämän kysymyksen kohdalla myös haastatteluun tulostaan, haastattelu oli unohdettu ja sen takia viivästynyt pitemmän ajan. Aikatauluista ei ollut pidetty kiinni ja se oli antanut hänelle huonon mielikuvan yrityksestä. Hänen mielestään on tärkeää pitää aikatauluista kiinni myös yrityksen puolesta.

Pitemmän poissaolon jälkeen takaisin tullut työntekijä vastasi ”kyllä ja ei”, osaksi hänen mielestään oli tuntunut, että häntä oli odotettu ja osaksi taas ei. Kuitenkin hänen tulostaan takaisin oltiin tietoisia. Hän kertoi, että he olivat asiakaspalvelupäällikön kanssa käyneet läpi asioita esimerkiksi mitkä asiat olivat muuttuneet. Hänellä oli ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä, mutta hänellä ei ollut työvaatteita ja avaimia valmiina.

2. Tuntuiko, että tuloosi oli valmistauduttu?

Uusi työntekijä huomaa hyvin nopeasti onko hänen tuloonsa valmistauduttu. Kysymyksellä haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että heidän tuloonsa oli valmistauduttu ja oliko se ilmennyt jotenkin. Perehdyttämisen huolellinen valmistelu ja toteuttaminen tukevat yrityksen menestymistä.

Kysymykseen vastasi kahdeksan haastateltavaa. Tässäkin kysymyksessä vastaajat jakautuivat hyvin kahtia. Kuten jo edellisen kysymyksen kohdalla todettiin, että osalla työntekijöistä oli etsitty vaatteita vasta heidän saapuessaan, mutta osalle työntekijöistä avaimet ja vaatteet oli etsitty valmiiksi ennen heidän tuloaan. Eräs vastaajista kommentoi valmistautumista seuraavasti: ”huonosti, työvaatteet oli valmiina. Paremminki ois voinu”.

Osalle uusista työntekijöistä oli esitelty paikkoja mistä löytyy mitäkin, ei kuitenkaan kaikille, osalle oli näytetty vain taukuhuone ja pukuhuone. Vain yksi vastaaja kertoi, että hänelle oli esitelty taloa laajemmin ja kerrottu samalla mistä löytyy mitäkin. Kaksi vastaajista sanoi, että heille oli pidetty pienimuotoinen kierros talossa. Työntekijöistä osan kohdalla tuloon oli valmistauduttu paremmin kuin tois-

ten, kommentteja kuuluikin ”ei ollut valmistauduttu kertomaan mistään”, ”ei ollut suunniteltu ollenkaan”.

Kahden työntekijän kohdalla samaan aikaan oli tullut muitakin työntekijöitä tai työharjoittelijoita ja silloin oli vain pyydetty odottamaan. Odottaminen oli vaikuttanut mielikuvaan organisaatiosta kuten myös osan kohdalla suunnittelemattomuus. Heidän kohdalla ei ehditty kertoa mistään vaan heidät laitettiin suoraan osastolle, eräs vastaajista sanoikin, että ”suoraan toimintaan vaan” ja toinen mainitsi ”iskettiin suoraan kassalle”.

Osa vastaajista ei osannut sanoa, oliko heidän mielestään tuloon valmistauduttu, he eivät muistaneet tilannetta kunnolla. Ne joiden tuloon oli valmistauduttu paremmin, olivat tyytyväisiä siihen että, työvaatteet sekä avaimet olivat valmiina ja lisäksi heille esiteltiin paikkoja, koska tavaratalo on kuitenkin iso. Valmistautuminen uuden työntekijän tuloon antaa parin vastaajan mielestä positiivisen mielikuvan yrityksestä.

Poissaolon jälkeen takaisin tulleista yksi työntekijä kommentoi, että ”sama vastaus kuin edellisessä. Asiakaspalvelupäällikkö oli varannut minulle aikaa”.

3. Kerrottiinko sinulle riittävästi työsuhdeasioista?

Perehdyttämistä käsittelevät eri lait kuten työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Työlainsäädäntöä täydentävät esimerkiksi työehtosopimus. Kysymyksellä haluttiin selvittää onko työntekijöille kerrottu riittävästi työsuhteeseen liittyvistä asioista. On olennaista työn kannalta tietää näistä asioista. Työntekijän täytyy saada työn alkuvaiheessa tietää muun muassa työsopimuksesta, työajoista, palkka-asioista, etuuksista sekä lomista, kysymyksellä haluttiin selvittää onko työntekijöille kerrottu riittävästi näistä asioista.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Suurimman osan kanssa vastaajista oli tehty työsopimus hyvin pian, osan kanssa se kuitenkin oli viivästynyt jonkin aikaa, eivätkä he tienneet syytä, miksi se oli

viivästynyt. Erään kanssa oli ollut ongelmia työsopimuksen laatimisessa, mutta hän oli kuitenkin saanut sen sitten myöhemmin ja osaksi se oli myös johtunut hänestä, että hän sai työtodistuksen ja sen avulla oikean palkan työsopimukseen. Eräs vastaajista oli tällä hetkellä ilman työsopimusta, mutta hänelle oli kerrottu, että se on työn alla.

Lähes kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että työajoista oli kerrottu ennakoon. Kaksi vastaajista muisteli myös, että heiltä oli erikseen kysytty suostuvatko he tekemään myös sunnuntaivuoroja. Kaikille vastaajista ei kuitenkaan ollut kerrottu erikseen työajoista ja siitä minkälaisia ne ovat, koska kaupan alalla työajat ovat laajemmat kuin monella muulla alalla. Tavaratalo on auki viikon jokaisena päivänä, maanantaista sunnuntaihin. Työajan kesto oli myös ollut muutamalle henkilölle epäselvää. Eräälle oli vain kerrottu, että hän on jouluapulainen, muttei tarkemmin milloin sopimus loppuu. Hän kuitenkin näki tämän myöhemmässä vaiheessa sopimuksesta. Olisi kuitenkin ollut hyvä, jos se olisi kerrottu heti ensimmäisenä päivänä.

Melkein kaikille vastaajista palkka oli selvinnyt vasta työsopimuksesta, mutta se oli ollut työntekijöistä osalle ihan sopiva ratkaisu. Osa kuitenkin mainitsi, että tästä olisi voitu kertoa myös suullisesti. Yksi työntekijä mainitsi erikseen, että hänelle oli kerrottu ja selitetty tarkasti palkkatodistuksen saapumisesta NetPostiin, lisäksi miten tulee toimia, mutta hänelle ei ollut kerrottu miten palkkalaskelmassa kaikki näkyvät, kuten esimerkiksi vuoden tulot. Hän oli saanut selvitettyä ne myöhemmin työkaverilta parin vuoden kuluttua. Suurimmalle osalle työntekijöistä oli kerrottu, että palkka tulee kaksi kertaa kuussa. Kaikille vastaajista sitä ei ollut kerrottu ja olisi hyvä, jos se kerrottaisiin jokaiselle työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Aiheesta ei kuitenkaan keskusteltu kaikkien kysymykseen vastanneiden kanssa.

Kaupan alan lisistä ei ollut kerrottu työntekijöille, eivätkä he olleet itse tajunneet kysyä tällaista asiaa. Kuitenkin osa oli tiennyt, että kaupan alalla maksetaan esimerkiksi iltalisää, mutta heille ei ollut kerrottu paljonko lisät ovat tai mistä taulukot löytyvät, että pystyisi itse katsomaan. Myöhemmin asia oli selvinnyt työkave-

reiden kautta tai palkkalaskelmasta. Eräs vastaajista kommentoi, että ne olisi ollut hyvä saada paperilla, josta pystyisi itse tarkistamaan asian. Eräs työntekijä tiesi, että jonkinlaiset lisät ovat edellisestä työpaikastaan, mutta hän ei tiennyt niiden määrästä tässä työpaikassa, koska ne ei ole kuitenkaan aina saman suuruiset.

Lomien kertymisestä ei ollut kerrottu kenellekään seitsemästä vastaajasta ja osa heistä ei tiennyt vielääkään miten lomat kertyvät ja kuinka lomat voidaan pitää. Osa vastaajista oli kuullut tai kysynyt asiaa myöhemmässä vaiheessa työkavereilta, jotka olivat kertoneet asiasta parhaansa mukaan. Eräs vastaajista mainitsi, että silloin tietää lomia kertyneen, kun seinälle ilmestyy lomatoivelappu. Siitä näkee kuinka paljon lomia on kertynyt, ja milloin ne on mahdollista pitää. Kommentteja lomiin liittyen kuului usein ”lomista ei kerrottu sanaakaan” sekä ”ei mitään puhetta”.

Työterveydenhuolto tuli kahden vastaajan kanssa myös puheeksi ja se oli heille epäselvää. Toinen vastaajista sanoi, ettei vielääkään tiedä kuinka Anttilan työterveydenhuolto käytäntö toimii tai missä se on, hänelle ei ollut koskaan kerrottu asiasta mitään, eikä hän tiennyt mistä tiedon saisi.

Työsuhteen alkuvaiheessa oli myös täytynyt täyttää työterveyskortti, mutta hänelle ei ollut kerrottu mistä sen saa, että hän voisi täyttää sen. Hänelle ei ollut annettu kenenkään yhteystietoja keneltä asiaa olisi voinut kysyä, koska työsuhde ei ollut vielä alkanut. Yksi työntekijöistä mainitsi, että koeajasta ja sen pituudesta olisi voinut kertoa enemmän. Lisäksi vastaaja toivoi, että hänelle olisi kerrottu työsuhteen alussa, koeajan palkasta, että onko se koko ensimmäisen vuoden vai pelkästään tietyn ajan.

4. Kartoitettiin osaamistasi työhönottotilanteessa?

Haluttiin kysyä onko perehdyttäjä ollut kiinnostunut työntekijöiden taustoista, kokemuksista ja osaamisesta. Mikäli työntekijöillä on aiemmista työpaikoistaan kokemusta, joista voisi olla hyötyä uudessa työssä. Perehdyttäjän on hyvä ottaa asiasta selvää, koska se voi nopeuttaa perehdyttämistä.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Viiden vastaajan kanssa oli käyty läpi jo haastattelussa työntekijän taustat ja osaaminen sekä osan kanssa aiempi työkokemus, kenellä sitä oli jo kertynyt. Erään kanssa oli haastattelussa keskusteltu hänen harrastuksestaan.

Osan vastaajista kohdalla oli myöhemmin oletettu liikaa, että he osaisivat työkokemuksensa takia paljon, mutta kuitenkin jokaisessa yrityksessä on omat toimintatavat ja järjestelmät. Eräs kommentoikin, että oli oletettu liikaa heti, että osaa kaiken, kun on aiempaa työkokemusta kaupan alalta. Kuitenkin hän sanoi, ettei millään voi osata oikeastaan kuin asiakaspalvelun, koska jokaisessa paikassa on erilaiset koneet, laitteet, järjestelmät ja toimintatavat. Hänestä tuntui, että hänelle ei opastettu yhtä tarkkaan asioita kuin muille työntekijöille. Eräs vastaajista sanoi, ettei aiempia kokemuksia ollut selvitetty, mutta hänen kohdallaan siihen ei ollut tarvettakaan. Lisäksi yksi vastaaja sanoi, että työkaverit olivat myöhemmin kysyneet hänen taustoistaan. Kaikilla työntekijöillä ei ollut aiempaa työkokemusta vaan Anttila oli heidän ensimmäinen työpaikkansa.

Myöhemmin työntekijöiden taustoista ei ollut enää puhetta kuten esimerkiksi perehdyttäjän kanssa, mutta suurimmalla osalla perehdyttäjänä oli toiminut sama henkilö kuin haastattelun pitäjä.

5. Kerrottiinko tulevat työtehtävät?

Kysymyksellä haluttiin selvittää onko työntekijöille kerrottu työn alkuvaiheessa heidän tulevat työtehtävät. Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää.

Kaikille työntekijöistä oli kerrottu jo haastattelutilanteessa heidän tulevat työtehtävänsä. Pääasiassa kuitenkin vain se, että kassaosastolle, tarkempaa kuvausta ei ollut vielä haastatteluvaiheessa annettu. Eräs vastaajista kertoi, ettei hänelle ollut selvästi kerrottu työtehtäviä vaan oli oletus vain siitä missä pitää tehdä mitään. Osasto oli kuitenkin hänelle ollut selvä ja muu hahmottui ensimmäisellä viikolla tekemisen kautta. Yksi vastaajista sanoi, että hänelle oli kerrottu tulevat työtehtävät, että ne ovat kassaosastolla peruskassatyöskentelyä. Lisäksi yhdelle vastaajista

oli kerrottu, että mikäli kassalla on hiljaista voi mennä osastolle esimerkiksi siivoilemaan. Tässä kohtaa puhuttiin esimerkiksi pukeutumisen osastosta, koska se on asiakaspalveluosaston vieressä sekä toisessa kerroksessa lastenvaateosasto ja leluosasto ovat kassan vieressä mihin voi mennä siivoamaan ja järjestelemään hiljaisimpina hetkinä.

6. Miten työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvia aktiviteetteja voisi parantaa työnantajan toimesta?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä toimia työntekijöiden mielestä voisi muuttaa tai parantaa. Haluttiin selvittää voisiko työntekijöiden mielestä joistain asioista kertoa enemmän tai opastaa enemmän työsuhteen alkuvaiheessa sekä mahdollisia kehittämis ehdotuksia liittyen alkuvaiheeseen.

Työntekijöiden kehittämis ehdotuksia tuli erilaisia miten alkuvaiheessa tapahtuvia toimintoja voisi parantaa työnantajan toimesta. Muutaman kerran tuli esiin, että valittaisiin tarkat henkilöt siihen kuka hoitaa mitään ja lisäksi se, että työntekijän tuloon valmistauduttaisiin paremmin, se selkeyttäisi ja parantaisi työsuhteen alussa tapahtuvia toimintoja.

Työsuhteeseen liittyvistä asioista moni toivoi, että olisi kerrottu enemmän; lomista, lisistä, työsopimuksesta, palkasta, työterveydenhuollosta ja työtehtävistä. Toivottiin myös, että osa näistä olisi hyvä saada paperilla, jos ne kerrotaan vain suullisesti voivat ne helposti unohtua nopeasti, koska usein ensimmäisinä päivinä tulee paljon tietoa. Paperin avulla asiat pystyisivät myöhemmin helposti itsenäisesti tarkistamaan, koska usein näitä ei muista kysyä, jos niistä ei erikseen kerrota.

Lisäksi mainittiin, että ei saisi olettaa liikaa, jos on aiempaa työkokemusta kaupan alalta, koska jokainen yritys on erilainen. Vastaajien mielestä myös työsuhteen alkuvaiheessa olisi hyvä kertoa keneen ottaa yhteyttä, mikäli on jotain kysyttävää, pyyntö perusteltiin sillä, että aina työnnumeroista ei saa kiinni ja ei vielä tunne välttämättä ketään yrityksestä. Olisi hyvä saada enemmän yhteystietoja jo ennen ensimmäistä päivää. Eräs vastaajista kertoi, ettei hänelle ollut annettu mitään tietoja kuka hoitaa tai kuka vastaa kysymyksiin, jos niitä ilmenee.

Työsuhteen alusta eräs mainitsi, että olisi hyvä kertoa heti mistä löytyvät työvuorot, koska hänelle ei ollut kerrottu mistä ne löytyvät tai mistä ne voi katsoa, koska hän ei ollut vielä tietoinen talon käytännöistä näiden suhteen.

Parannusehdotuksia mainittiin myös, että olisi hyvä varata enemmän aikaa ja rauhallisessa ympäristössä. Ehdotuksena oli myös, ettei kaikkea tulisi yhtenä päivänä vaan jaksotettaisiin hieman, koska ensimmäisenä päivänä usein tulee niin paljon asiaa ja tietoa mitä pitäisi muistaa. Yksi vastaajista kommentoi ”kaikesta enemmän, ei ollut mitään perehdytystä, suoraan kassalle vaan”. Tämän kysymyksen kohdalla eräs kertoi, että olisi ollut hyvä kertoa jo alkuvaiheessa johdon hierarkia-asta.

Muutokseen perehdyttämisestä eräs mainitsi yleisesti miten työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvia toimintoja voisi parantaa hänen mielestään ”varata enemmän aikaa, kun on jotain uutta, rauhallisessa ympäristössä. Ei kaikkea ensimmäisenä päivänä vaan pikkuhiljaa ja myös kerrata asioita tasaisin välein. Työntekijän aktiivisuudella on myös merkitystä, mitä enemmän kyselee, sitä enemmän saa vastauksia ja tietoa”.

20.3 Katgoria 2. Perehdyttäminen organisaatioon

7. Tunsitko olevasi tervetullut työyhteisöön?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet olevansa tervetulleita työyhteisöön. Työntekijä tekee mielessään hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Joten haluttiin selvittää, minkälainen vastaanotto työntekijöillä oli ollut työyhteisössä.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Kaikki seitsemän vastaajaa olivat kokeneet olevansa tervetulleita työyhteisöön, vastaanotto muilta työntekijöiltä oli heidän mielestään ollut hyvä ja se oli vaikuttanut positiivisesti heidän mielikuvaan henkilöstöstä, ”tosi hyvä vastaanotto, tosi ystävällistä” eräs vastaaja kertoi. Yksi vastaajista kertoi, että hän oli kokenut ole-

vansa tervetullut työyhteisöön, koska hänen saapuessaan yritykseen hän oli odottanut pienen hetken vastaanottoa ja sen aikaa hän oli jutellut asiakaspalveluosaston kahden työntekijän kanssa. He tiesivät työntekijän tulosta ja odottivat häntä, hän kertoi, että työntekijät olivat ottaneet hänet heti hyvin vastaan. Työntekijän saapuessa taloon oli kesä.

Osa vastaajista myös mainitsi, että positiivista oli se, että henkilöstö tiesi uuden työntekijän tulosta. Kuitenkin erään työntekijän kohdalla muille työntekijöille ei ollut kerrottu hänen tulostaan ja toivoikin, että muille osaston työntekijöille kerrottaisiin uuden työntekijän saapumisesta ennakoon, jonka avulla henkilöstö voitietyllä tapaa valmistautua. Tähän tulisi panostaa, koska se vaikuttaa heti uuden työntekijän mielikuvaan työyhteisöstä. Kuitenkin kaikilla oli positiivinen vaikutelma työyhteisöön saapumisesta. Eräs mainitsi tämän kysymyksen kohdalla, että ”ihan hyvin otettiin vastaan, mutta yritys vaikutti kuluneelta ja ruhjuiselta”.

8. *Kuka toimi perehdyttäjänä?*

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko lähin esimies toiminut perehdyttäjänä vai onko perehdyttäjiä ollut useampia. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Asiakaspalveluosaston esimies on muutaman vuoden aikana vaihtunut useampaan kertaan kuten myös muu henkilöstö talossa. Koska työntekijät ovat tulleet taloon eri aikoina, on heillä myös ollut eri perehdyttäjiä. Usealla vastaajista esimies on toiminut perehdyttäjänä ja organisaatioon on perehdyttänyt konttorin työntekijä. Konttorin työntekijä on antanut uusille työntekijöille työvaatteet sekä avaimet ja joillekin vastaajista esitellyt taloa, osalle vain tauko- ja pukuhuoneen.

Työnopastuksessa on perehdyttäjänä toiminut esimiehen lisäksi osaston työntekijät, jotka ovat opettaneet uutta työntekijää kassatyöskentelyyn. Perehdyttäjään on oltu melko tyytyväisiä. Kommentteja tuli siitä, että sama ihminen voisi opettaa

enemmän, koska usealla oli ollut siten, että perehdyttäjiä oli ollut useita ja perehdytystilanteessa oli helposti tullut epäselvyyksiä tai unohdettu kertoa joitakin asioita, ”rauhallinen perehdytys olisi ollut ihanteellisempi” kertoi eräs vastaajista. Yksi vastaajista kertoi, että oli ollut perehdyttäjiin tyytyväinen, tilanne oli ollut kaoottinen, siihen nähden perehdyttäjät olivat toimineet ihan hyvin. Hänelle oli perehdyttäjänä toiminut esimiehen lisäksi kolme työntekijää, hän oli saapunut taloon joulun aikaan. Eräälle vastaajasta oli ollut epäselvää kuka oli perehdyttäjänä toiminut, koska tilanteessa oli ollut niin kiire, hän oli hieman epävarma, koska suoranaista perehdyttäjää ei ollut, mutta siinä kiireessä se oli hänen mielestään ymmärrettävää. Eräälle vastaajista vartija oli näyttänyt mistä kuljetaan myymälän ollessa kiinni.

Kysymyksessä tuli esiin perehdyttäjät sekä työnopastajat, usein myös työntekijät olivat toimineet opastajina.

9. Oliko perehdyttäjä valmistautunut tuloosi?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät kokeneet, että perehdyttäjä on valmistautunut heidän tuloonsa. Esimies ei hoida välttämättä perehdytystä yksin, mutta hänellä on vastuu perehdyttämisestä. Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Kolme vastaajaa kertoi perehdyttäjän olleen valmiina uuden työntekijän saapumiseen. Neljä vastaajista kertoi suunnitelman puuttuneen ja perehdyttämisen olleen hieman soveltamista tilanteeseen, koska tilanteeseen ei ollut valmistauduttu. Yksi työntekijä kommentoi tähän ”työvaatteet oli valmiina, muuta ei ollu, soveltamista” ja toinen ”unohtanu sen, eli ei oltu valmistauduttu”. Eräälle oli sanottu, että käydään asiat loppuun myöhemmin, kuitenkin koskaan niitä ei ollut loppuun käytyjä tilanteesta oli jo useampi vuosi. Osan tulo oli heidän mielestään unohdettu ja sen takia he kokivat, että perehdyttäjä ei ollut valmistautunut.

10. Käytettiinkö perehdyttämiseesi tarpeeksi aikaa?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko perehdyttämiseen käytetty riittävästi aikaa sekä oliko työntekijä perehdytetty ilman häiriötekijöitä. Ajankäytön suunnittelu on tärkeää ja haluttiinkin selvittää oliko näin tehty. Ajankäytön suunnitteluun sisältyy myös ajan arviointi ja asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Aikaa ei aina tarvita paljon, ajankäyttö riippuu siitä miten varattu aika käytetään. Tietyt asiat ovat tehokkaampaa käydä läpi ilman häiriötekijöitä jolloin oppiaika lyhenee.

Kysymykseen vastasi yhteensä kahdeksan työntekijää, yhden kohdalla kysymys koski muutokseen perehdyttämistä.

Neljä vastaajista kertoi, että perehdyttämiseen oli käytetty riittävästi aikaa. Heistä kolmen mielestä ajan olisi voinut käyttää hyödyllisemmin. Kahden vastaajan mielestä perehdyttämiseen ei ollut käytetty lainkaan aikaa johtuen kiireestä, molemmat työntekijät olivat tulleet taloon joulun aikaan eri vuosina, he kommentoivatkin seuraavasti ”ei käytetty aikaa” ja ”ei, joulun pääsääntöisesti kauhee kiire”.

Perehdyttämiseen käytetyn ajan olisi voinut käyttää työntekijöiden mielestä hyödyllisemmin. Kerrottiin, että olisi voitu kertoa enemmän koneista ja laitteista, kuten puhelimesta ja puhelinnumeroista, piccoloista ja tietokoneesta, koska niitä tarvitsee työskentelyssä paljon ja ne täytyy osata. Suurin osa vastaajista oli oppinut laitteiden käytön vasta käytännössä. Eräs vastaajista kommentoikin, että näistä ei ollut kerrottu, hän oppi itse näiden käytön ajan myötä. Yksi vastaaja kertoi, että hänelle oli joka päivä kerrottu jotakin uutta ja se oli hänen mielestään hyvä, koska siten ei ensimmäisenä päivänä tullut liikaa tietoa vaan asioiden kertomista oli jaksotettu. Piccolon käyttö oli opetettu hänelle hyvin. Eräs toinen vastaajista mainitsi, että paikkojen näyttöön ja leimauskäytäntöön oli käytetty riittävästi aikaa. Muut vastaajista eivät maininneet oliko heille kerrottu leimauskäytännöstä.

Muutosten tullessa yksi vastaajista toivoi, että muutoksien opastukseen käytettäisiin enemmän aikaa.

11. Kerrottiinko sinulle mistä löytyy tarvittava ohjeistus?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työntekijöille kerrottu mistä löytyy tarvittava ohjeistus työskentelyyn kuten muun muassa kuulutuskansio mistä löytyy tarvittavat kuulutukset, laskutuskansio mistä löytyy asiakkaiden laskutusnumerot, turvallisuuskansio mistä löytyy turvallisuusohjeet sekä ohjekansio mistä löytyy ohjeet kassalla työskentelyyn. Kysymys on olennainen, koska on tärkeää, että työntekijä tietää mistä löytyy tarvittava ohjeistus eri tilanteisiin, jotta he tietävät miten toimii.

Todella moni vastasi tähän kysymykseen, että ”ei mitään kerrottu”. Eräs vastaajista kommentoi, että ei tiennyt ohjeistuksien olemassa olosta tai missä tilanteessa niitä käytetään, kuten kuulutusohjeet.

Työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdytystä koskien vastaajista vain yhdelle oli mainittu ohjeistuksista ja niiden sijainneista, näiden sijainnin oli näyttänyt toinen työntekijä työnopastuksen yhteydessä, kun kassalla oli ollut rauhallista. Asiat olivat selvinneet henkilöstölle myöhemmässä vaiheessa vasta kuten tilanteen tullessa kohdalle. Erään vastaajan kohdalla toinen työntekijä oli käyttänyt ohjekansiota ja hänen kysyessään siitä oli toinen työntekijä kertonut hänelle mikä se on ja mitä sieltä löytyy. Työntekijät ovat usein kertoneet tarvittavista ohjeistuksista myöhemmässä vaiheessa, esimerkiksi eräs työntekijä oli laskutuskansion sijainnin huomannut siinä vaiheessa, kun laskutus oli tullut kohdalle ja toinen työntekijä oli opastanut häntä miten toimia ja kertonut missä kansiossa tiedot ovat.

Kaksi vastaajista kommentoi, että heille oli myöhemmässä vaiheessa pidetty erillinen turvallisuuskoulutus, jossa oli kerrottu turvallisuuskäytännöt ja toimintatavat sekä mistä osastolta löytyy tarvittava ohjeistus sekä tarvittavat kuulutusohjeet, molemmat olivat tulleet joulun aikaan taloon. Turvallisuuskoulutus oli koettu hyväksi.

Muutokseen perehdyttäessä ohjeet olivat entisillä paikoillaan, kuitenkin uudesta ohjekansiosta olisi toivottu mainittavan heti perehdytysvaiheessa, ”kyllä, kaikki olivat omilla vanhoilla paikoillaan” yksi vastaajista keroi. Eräs muutokseen pe-

rehdyttävistä kommentoi, että hänelle on ehkä kerrottu kaikista uusista asioista, sekä ohjeiden sijainneista, mutta hän ei niitä yleensä lue kuitenkaan.

12. Opitko tuntemaan työsi kannalta tärkeimmät avainhenkilöt?

Haluttiin kysyä ovatko työntekijät oppineet tuntemaan perehdyttämisprosessin aikana tärkeimmät avainhenkilöt työn kannalta. Tavaratalossa on tärkeää, että työntekijöille kerrotaan Anttilassa olevan oma vartija ja kerrotaan miten hänet saadaan tarvittaessa kiinni. Tärkeitä avainhenkilöitä ovat myös tavaratalonjohtaja, esimiehet sekä koko henkilöstö. Työntekijöille täytyy myös kertoa tavaratalon toimintatavoista esimerkiksi, jos tavaratalonjohtaja ei ole paikalla, silloin on vastuussa valvoja. Henkilöstö, etenkin oman osaston henkilöstö on hyvä tutustuttaa uusille työntekijöille, koska oman osaston henkilöstö on olennainen asia työn kannalta.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Perehdyttämisen aikana työntekijöille ei ollut erikseen esitelty työn kannalta tärkeimpiä avainhenkilöitä. Haastattelussa oli lähes aina ollut esimies sekä tavaratalonjohtaja oli käynyt useammalla esittäytymässä haastattelussa tai ollut mukana haastattelutilanteessa. Muiden osastojen esimiehet olivat esitelleet itse itsensä, kun olivat vastaan tulleet. Vartijakin oli joissakin tapauksissa esitellyt itsensä, kuka on ja mitä tekee. Eräs vastaajista sanoi, että vartija oli tullut ensimmäisenä päivänä esittäytymään hänelle. Ajan mittaan henkilöt olivat selvinneet työntekijöille. Yksi vastaajista kertoi, että työkaveri oli kertonut hänelle tärkeimmät henkilöt tavaratalosta. Eräs työntekijä kertoi, että hänelle oli kirjoitettu tarvittavat puhelinnumerot ylös, josta näki muun muassa vartijan numeron, jotta hän pystyi tarvittaessa soittamaan hänelle.

Johdon hierarkia oli ollut eräälle vastaajista epäselvä sekä esimies, koska silloin oli juuri esimies vaihtunut. Hän sanoi, että henkilöstöön kyllä tutustui. Hän kommentoi asiaa lisäksi vielä, että hänellä oli kestänyt pitemmän ajan aktiivisesti kyselemällä saada tietoon kuka on hänen lähin esimiehensä.

13. Miten perehdytystä voisi parantaa yrityksessä?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten työntekijän mielestä perehdyttämistä voisi parantaa yrityksessä. Mistä asioista he olisivat halunneet saada enemmän tietoa tai olisiko joihinkin asioihin täytynyt käyttää enemmän aikaa.

Muutama vastaaja kertoi, että yleisesti pelisäännöistä olisi hyvä kertoa jo perehdytysvaiheessa sekä lisäksi kaikista pikkujutuista mitkä ei ole heti selviä esimerkiksi kuka hoitaa mitäkin ja kenen vastuulla esimerkiksi kahvitauot ovat; kuka paussittaa vai pitääkö itse pyytää paussittaja. Yksi vastaajista kommentoi, ettei tiennyt aluksi ollessaan yläkerran kassalla, että täytyykö itse pyytää paussittaja vai hoitaako joku alakerran kassalta sen. Lisäksi epäselvää oli ollut mitä saa tehdä ja mitä ei. Yhdelle vastaajista oli ollut epäselvää; saako kassapisteeltä poistua osastolle auttamaan asiakasta vai täytyykö soittaa osastolle ja pyytää toinen myyjä auttamaan. Eräs mainitsi, että perehdytystä voisi yrityksessä parantaa kaikin puolin sekä yksi vastaajista kommentoi, että ei saisi olettaa liikaa.

Puhelimista ja piccoloista sekä yleisesti kaikista laitteista ja koneista toivottiin, että olisi hyvä kertoa lisää ja näyttää niiden toimintaa enemmän, koska tilanteessa on kiusallista alkaa opettamaan näiden käyttöä, kun useimmiten asiakas joutuu odottamaan sen aikaa.

Eräs vastaajista sanoi, että perehdytystä voisi yrityksessä parantaa siten, että se järjestettäisiin virallisesti, suunniteltaisiin se ja lisäksi tarkistuslista olisi hyvä. Pyydettiin myös, että tähän voitaisiin varata enemmän rauhallista aikaa ja jaksottaa asioita sekä varata yksi ekstra ihminen hoitamaan perehdytystä.

20.4 Katgoria 3. Työnopastus

14. Kerrottiinko sinulle selkeästi työsi sisältö?

Haluttiin kysyä oliko työntekijöille kerrottu selkeästi heidän työnsä sisältö, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu ja mitkä ovat odotukset työn suhteen.

Vastaukset olivat lähes yksimielisiä tämän kysymyksen kohdalla. Työnopastuksen alkuvaiheessa ei ole kerrottu tarkkaan mitä kaikkia toimintoja asiakaspalveluosaston toimintoihin kuuluu vaan toiminnot olivat ilmenneet ajan myötä. Kokonaisuus oli ollut hieman epäselvä, mutta pääasiat oli kerrottu opastuksen alussa kuten peruskassatyöskentely sekä palautukset. Tilanteiden tultua eteen olivat useimmiten asiat valjenneet enemmän. Eräs vastaajista kertoi, että perusjutut oli kerrottu aika hyvin ja pikku hiljaa oli selvinnyt lisää. Perusjutuilla tarkoitetaan muun muassa rahastusta, lahjakortteja, pisteseteleitä ja palautuksia. Yksi vastaajista sanoi, että olisi voinut kertoa paremmin myös sen mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä, koska jokaisessa yrityksessä ei ole samat säännöt. Kommentteja tuli myös, että työkaveri oli kertonut samalla työn sisällöstä, kun hän oli opastanut työhön ensimmäisenä päivänä ja yksi vastaajista ei muistanut oliko työn sisällöstä kerrottu. Kaksi työntekijää vastasi, että heille oli kerrottu työn sisältö selkeästi.

Suurimmalle osalle vastaajista oli toisen kerroksen NetAnttilan paketit tullut yllätyksenä ja niistä ei ollut kerrottu miten niiden kanssa tulee toimia. Kahdelle työntekijästä ei ollut kerrottu, että NetAnttilan paketteja tulee edes tavarataloon. Lisäksi toisen kerroksen kassalla tuotteiden hinnoittelu ja vastaanotto oli ollut epäselvää. Kaksi työntekijää ei ollut edes tietoisia siitä, että yläkerran kassalla on myös hiljaisina aikoina tällaisia oheistoimintoja, toiselle heistä oli kerrottu, että siellä voi olla kosmetiikkaa joita voi teipata, jos ehtii. Tuotteiden teippauksella tarkoitetaan sitä, että tuote teipataan niin, ettei asiakas saa sitä avattua. Osalle työntekijöistä oli työnopastuksen edetessä kerrottu mitä toimintoja työtehtäviin kuuluu.

Työntekijät, jotka ovat tulleet taloon syksyn 2013 jälkeen, olivat saaneet materiaalia, jossa oli ohjeita. Materiaali oli helpottanut heitä hahmottamaan työn sisältöä ja siihen kuuluvia toimintoja.

15. Opastettiinko sinulle riittävän hyvin työn sisältö ja siihen liittyvät vaatimukset?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työntekijälle opastettu riittävän hyvin työn sisältö ja siihen liittyvät toimenpiteet sekä työhön liittyvät vaatimukset.

Tähän kysymykseen osaksi vastaajat kertoivat kokemuksiaan jo edellisen kysymyksen yhteydessä. Eräs vastaajista sanoi alueen olleen niin laaja, ettei ollut tajunnutkaan. Kahdelle työntekijöistä oli kassaosaston koulutus materiaalista selvinnyt paljon, mitä työn sisältöön kuuluu. Kuten edellisen kysymyksen kohdalla vastaajat kertoivat, että toisen kerroksen kassan oheistoiminnot kuten NetAnttilan paketit ja tavaroiden vastaanotto olivat olleet epäselviä. Yksi vastaajista kertoi, että ei ollut osannut NetAnttilan pakettien luovutusta asiakkaalle ja tavaratalon yksi työntekijöistä oli tullut töiden jälkeen noutamaan pakettiaan, hän oli opastanut miten tulee toimia oikein.

Osa vastaajista ei tiennyt mitkä kaikki tehtävät kuuluivat heidän työhönsä. Myös asiakaspalveluosaston eri toiminnot olivat olleet hieman epäselviä kuten laskutus ja taxfree. Yksi vastaajista sanoi, että hänelle ei ollut kerrottu mitä kassatyöskentely on, mitä se tarkoittaa ja mitä se sisältää.

Yhdelle vastaajista oli kerrottu selkeästi työn sisältö ja siihen liittyvät vaatimukset. Sekä yhdelle työntekijöistä oli kerrottu työn sisältöön liittyvät asiat sekä listattu mitä kaikkia toimintoja osaston tehtäviin kuuluu sekä monelle työntekijöistä ajan myötä asiat olivat selvinneet paljon lisää.

16. Tuettiin sinua työnopastuksen aikana?

Haluttiin selvittää onko työntekijöitä tuettu tarpeeksi työnopastuksen aikana ja onko heidän kanssaan oltu riittävä aika ennen itsenäisen työskentelyn aloittamista.

Vastaajat olivat tässä hyvin yksimielisiä, myös he, jotka olivat olleet pidemmän ajan poissa, että työnopastuksessa he olivat saaneet tukea. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä. Työsuhteen alussa tapahtuvassa työnopastuksessa työntekijät olivat hetken aikaa seuranneet vierestä ja heitä oli opastettu samalla työhön. Kun työntekijät olivat itse menneet kassalle, oli toinen työntekijä ollut koko ajan vieressä seuraamassa työskentelyn etenemistä ja neuvonut tai toinen työntekijä oli ollut viereisellä kassalla ja pystynyt neuvomaan työntekijää tarvittaessa. Apu oli aina lähellä työn alkuvaiheessa eikä työntekijöitä ollut jätetty yksin. Sanottiin, että joku oli aina ollut toisella kassalla tai kassatoimistossa parin metrin päässä. Opastajina

olivat suurimmaksi osaksi toimineet muut asiakaspalveluosaston muut työntekijät, jotka olivat olleet silloin työvuorossa. Eräs vastaajista oli kokenut, ettei hän oltu neuvottu ja tuettu, hän ei ollut saanut juurikaan opastusta. Muuten vastaajat olivat yksimielisiä, että he olivat saaneet riittävästi tukea.

17. Saitko materiaalia oppimisesi tueksi?

Haluttiin kysyä olivatko työntekijät saaneet oppimisen tueksi materiaalia mistä he voivat kerrata tarvittaessa asioita tai opiskella itsenäisesti ja olivatko materiaalit mukana työnopastuksessa.

Syksyn 2013 jälkeen tulleet työntekijät, olivat saaneet materiaalikseen ”kassaosaston koulutus” – oppaan. Se ei kuitenkaan ole ollut opastuksessa mukana, mutta työntekijät olivat voineet lukea sitä itsenäisestä ja työtä tehdessä se on ollut heillä mukana, lisäksi siitä on ollut hyvä tarkistaa miten jotkut kassatoiminnot menivät kään. Kaksi vastaajista mainitsi, että opas on heillä edelleen mukana koko ajan, molemmat heistä olivat tulleet taloon töihin joulun aikaan. Opas sisältää ohjeet kassalla työskentelyn eri vaiheisiin.

Aiemmin tulleet työntekijät eivät olleet saaneet minkäänlaista materiaalia oppimisen tueksi. Suurin osa vastaajista kertoi, että työkaverit olivat kirjoittaneet heille paljon ohjelappuja oppimisen tueksi ja niistä oli helppo tarkistaa esimerkiksi palautusohje tai lahjakortin käytäntö. Työntekijöiden mielestä olisi ollut hyvä, jos työn alkuvaiheessa olisi ollut jotakin valmista materiaalia oppimisen tueksi. Eräs työntekijä kommentoi, että tekemällä oppii, eikä hän osannut sanoa olisiko halunnut materiaalia avuksi oppimiseen.

Kaikki vanhat työntekijät olivat saaneet myös ”kassaosaston koulutus” – oppaan syksyn 2013 aikana, josta he pystyivät tarkistamaan toimintojen ohjeita, jos he eivät esimerkiksi vielä osanneet kaikkia asiakaspalvelupisteen toimintoja. Kaksi työntekijää kommentoi opasta, että he olivat ilmeisesti saaneet sen, mutta eivät olleet lukeneet. Molemmat vastaajista olivat olleet hieman kauemmin töissä, eikä kommentti liittynyt työsuhteen alkuvaiheeseen.

Opas oli myös jaettu heille, jotka olivat palanneet töihin pidemmän poissaolon jälkeen, eräs kommentoikin seuraavasti ”ensimmäisenä päivänä sain oppaan, joka oli selkeä ja josta helposti löysi tarvittavan tiedon. Asiat palautuivat nopeasti mieleeni, kun sitä lueskelin”. Oppimisen tueksi saatu materiaali oli todettu hyväksi ja he, jotka eivät työsuhteen alussa olleet materiaalia saaneet kaipaivat sitä.

18. Käytettiinkö työnopastukseen riittävästi aikaa?

Aikataulu helpottaa prosessin kulkua ja tuo siihen johdonmukaisuutta. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työnopastukseen käytetty riittävästi aikaa työntekijöiden mielestä. Olisivatko työntekijät halunneet joihinkin työtehtäviin käytettävän enemmän aikaa tai opastettiin asioita heidän mielestään liian nopeasti.

Perusasioihin oli vastaajien mielestä käytetty tarpeeksi aikaa ja niihin tuli rutiini melko nopeasti, mutta osaan asiakaspalvelupisteen toimintoihin ei ollut käytetty riittävästi aikaa tai ei ollut käytetty lainkaan aikaa. Osan vastaajien mielestä tietoa oli tullut liikaa kerralla ja sitä olisi voinut jaksottaa jotenkin. Eräs vastaajista sanoi, että aikaa oli käytetty riittävästi, mutta tietoa oli tullut kerralla liikaa, ettei ehtinyt sisäistää kaikkea.

Moni oli sitä mieltä, että jos kerrotaan vain suullisesti eikä näe miten se käytännössä tapahtuu, ei opi helposti eikä sisäistä asiaa. Kaikki käytännön kautta sanoi eräs vastaajista, ettei suullisesti kerrotusta opi. Yhden työntekijän mielestä kaiken yleisestikin pitäisi käyttää enemmän aikaa. Vastaajista yksi ei osannut sanoa, oliko työnopastukseen käytetty riittävästi aikaa.

Poissaolon jälkeen toivottiin, että koneelle olisi saanut nopeasti tunnuksot ja katsottu, että kaikki toimii. Tietokonetta tarvitsee asiakaspalvelupisteessä melko paljon, etenkin joulun jälkeisenä aikana. Joulun jälkeen tulee paljon palautuksia ja palautuksiin tarvitsee lähes aina koneelta palautuksen prosenttitaulukkoa. Ostoksissa on usein käytetty etuseleitä, prosenttitaulukon avulla saadaan tietää; mikä summa tuotteesta palautetaan. Ohjelmiin olisi voinut opastaa enemmän tai käyttää enemmän aikaa. Osa asioista oli unohtunut, vaikka ohjelmat olivat pysyneet melkein kaikki samoina, mutta joitakin muutoksia kuitenkin oli tullut. Eräs vastaajista

sanoi ”kyllä käytettiin riittävästi aikaa. Heti sain vastauksen, kun jokin asia mietitty. Mutta omat käyttäjätunnukset tietokoneelle olisi pitänyt saada heti ensimmäisenä päivänä”.

19. Koitko olleesi itse aktiivinen työnopastuksen aikana?

Haluttiin kysyä ovatko työntekijät joutuneet kyselemään paljon vai onko perehdyttäjä kertonut hänelle asiat ilman kyselyä. Perehdyttämisen täytyy olla vastavuoroista. Työntekijän täytyy myös itse olla aktiivinen ja kertoa, jos hän tarvitsee neuvoja jossain ja mitä asioita hän ei ole vielä oppinut, mutta on tärkeää, että työntekijä saa opastusta tavaratalon aloitteesta.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Tutkimus koski muutokseen perehdyttämistä kolmen henkilön osalta ja he eivät vastanneet tähän kysymykseen.

Tässä kysymyksessä kaikki seitsemän vastaajaa oli yksimielisiä, he olivat kyselleet paljon opastuksen aikana ja myös sen jälkeen, koska kaikkea ei voi kerralla oppia tai muistaa. Yksi työntekijä sanoi, että aina tilanteen tullen on kysynyt neuvoa, jos ei ole osannut tehdä jotain asiaa. Työnopastajatkin olivat kertoneet paljon, joten työnopastus oli ollut vastavuoroista. Tilanteen tullen oli aina voinut kysyä joltain apua eikä tarvinnut itse soveltaa ja muistella, täten virheiden määräkin oli vähäisempää. Eräs vastaajista sanoi ”joitakin asioita oppinut lapuista eri puolilta kassaa” eli ohjeita on jätetty esimerkiksi muutosten tullessa kassalle. Yksi vastaajista kertoi positiiviseksi asiaksi sen, että jokainen työkaveri oli antanut vinkkejä, jos hän ei ollut osannut jotakin.

20. Asetettiinko työllesi tavoitteet?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää oliko työlle asetettu tavoitteet kuten esimerkiksi missä ajassa työntekijän tulisi osata mitäkin ja lisäksi haluttiin selvittää seurattiinko näitä tavoitteita sekä miten niitä seurattiin.

Kysymykseen vastasi yhdeksän työntekijää. Seitsemän vastaajan kohdalla kysymys koski työsuhteen alussa tavoitteiden asettamista ja kahden vastaajan kohdalla kysymys koski muutoksia, oliko heille asetettu tavoitteita muutosten tullessa.

Kenellekään vastaajista ei ollut asetettu tavoitteita missä ajassa tulisi oppia mitään. Asiat olivat edenneet omalla painollaan ja tilanteiden mukaan. ”Ei mitään selailaista kyllä” eräs vastaajista kertoi, hän lisäsi myös tähän, että kaikki työntekijät olivat positiivisia ja heillä oli pitkä pinna opastuksessa. Eräs vastaajista kommentoi ”eipä oikeastaan, pari päivää olin perehdytyksessä”. Vastaajan kohdalla kysymys koski muutokseen perehdytystä.

21. Opitko suorittamaan tulevat työtehtävät opastuksen aikana ja miten tätä voisi kehittää tulevaisuudessa?

Haluttiin kysyä olivatko työntekijät oppineet työtehtävät opastuksen aika vai ei. Sekä kysymyksen avulla haluttiin selvittää mahdollisia kehittämisehdotuksia työnopastukseen.

Kysymykseen vastasi kaikki kymmenen työntekijää. Kuusi heistä kertoi, ettei ollut oppinut työtehtäviä opastuksen aikana ja neljä kertoi oppineensa.

Suurin osa työntekijöistä ei ollut oppinut työtehtäviään opastuksen aikana, alue on laaja ja asioita tulee eteen pikku hiljaa. Peruskassatyöskentelyn lähes kaikki olivat oppineet opastuksen aikana, erikoisemmat ja harvemmin eteen tulevat toiminnot olivat jääneet sivuun eikä niistä itse työnopastusvaiheessa ollut vielä kerrottu kuten laskutus, taxfree ja erämaksukauppa. Moni painotti sitä, että tekemällä oppii. Kokemuksen kasvaessa ja rutiinin tullessa asioita oppii enemmän, kerralla on vaikea sisäistää paljon asioita eivätkä ne jää mieleen, jos niitä ei pysty käytännössä heti tekemään ja osa toiminnoista täytyy tehdä monta kertaa ennen kuin sisäistää asian, kertoi kaksi työntekijää.

Parannusehdotuksena kerrottiin, että työnopastuksen alussa voitaisiin heti kertoa mitä kaikkia toimintoja osastolle kuuluu, ettei tule yllätyksiä. Eräs vastaajista tar koitti tässä kohtaa NetAnttilan paketteja, jotka olivat tulleet hänelle täysin yllätyksenä. Lisäksi tämän kysymyksen yhteydessä kuten aiemmin tuli esiin, toisen kerroksen oheistoiminnot, joista toivottaisiin, että kerrottaisiin enemmän ja niiden olemassa olosta yleisesti kuten; NetAnttilan paketit, tavaroiden vastaanotto ja hinnoittelu. Yksi työntekijöistä mainitsi, että puhelimesta olisi voinut kertoa tarkem-

min, puhelinjärjestelmä oli juuri vaihtunut ja hänestä tuntui, ettei kukaan talossa osannut käyttää sitä kunnolla.

Muutama työn tekijä mainitsi resursseista, että olisi hyvä, jos olisi enemmän ihmisiä töissä, niin työnopastukseen voitaisiin käyttää enemmän aikaa. Usein kiireessä käy niin, että toinen työntekijä ei ehdi näyttää miten jokin asia tehdään vaan hän tekee sen itse eikä ehdi neuvoa samalla. Näin käy helposti kiireisempänä aikana kuten jouluna. Eräs kertoi myös, että yleisestikin uudelle työntekijälle pitäisi varata aikaa, kahdenkeskistä aikaa perehdyttäjän kanssa ja mielellään saman henkilön kanssa.

Muutosten tullessa voitaisiin myös kartoittaa osaamista enemmän. Eräs kommentoi muutokseen perehdyttämistä, ettei ollut oppinut tehtäviä opastuksen aikana. Hän sanoi, että voisi kartoittaa enemmän mitä osaa ja mitä ei, asiat muuttuvat matkan varrella. Toinen vastaajista, jota muutokseen perehdyttäminen koski sanoi oppineensa toimet tarpeeksi hyvin.

20.5 Katgoria 4. Palaute ja arviointi

22. Käytettiinkö perehdyttämisen ja työnopastuksen apuvälineenä tarkistuslistaa?

Koska työntekijöiden apuvälineenä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa ei ollut käytetty tarkistuslistaa, kysymyksellä haluttiin selvittää haluaisivatko he, että sellainen olisi käytössä. Usein perehdyttäjiä on useita ja tarkistuslistan avulla pystyttäisiin seuraamaan mitä uudelle työntekijälle on opetettu ja mitä täytyy vielä käydä läpi, lisäksi työntekijä voi itse tehdä merkintöjä listaan joista hän haluaa vielä opastusta.

Kysymykseen vastasi kahdeksan työntekijää ja kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että tarkistuslista olisi hyvä käytäntö perehdytyksessä ja työnopastuksessa. Työntekijöiden mielestä tarkistuslistan avulla pystyttäisiin kartoittamaan uusien työntekijöiden osaamista, koska usein työnopastajia on useita. Moni kommentoi kin tarkistuslistaa, että ”olisi hyvä”.

*23. Olisitko halunnut arvioida aiempia vaiheita esim. palaute-
/arviointilomakkeen avulla?*

Haluttiin kysyä olisivatko työntekijät halunneet arvioida työsuhteen alkuvaiheita, perehdyttämistä ja työnopastusta palaute- tai arviointilomakkeen avulla, jossa he olisivat saaneet kertoa omia mielipiteitään ja kokemuksiaan.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Neljä työntekijää vastasi, että olisi halunnut antaa palautetta perehdyttämisprosessin jälkeen. Kolme vastaajista kertoi, että ei olisikaan halunnut antaa palautetta, kuten eräs vastaajista kommentoi: ”en tykkää antaa palautetta”. Kuitenkin vastaajat hieman epäröivät tämän kysymyksen yhteydessä. Eräs vastaajista kommentoi ”en välttämättä. Ehkä esimerkiksi vuoden työskentelyn jälkeen olisi osannut vasta antaa kunnon palautetta, kun oli kokonaisvaltaisempi näkemys asioista”.

24. Saitko palautetta työstäsi?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää olivatko työntekijät saaneet palautetta työskentelystään, oliko heille kerrottu mitkä asiat ovat onnistuneet ja missä on vielä kehitettävää. Kysymyksen avulla haluttiin myös selvittää oliko lähimmän esimiehen kanssa järjestetty erillinen keskustelutilaisuus kuten kehityskeskustelu missä olisi annettu molemminpuolista palautetta ja selvitetty missä työntekijä haluaisi vielä kehittyä.

Kysymykseen vastasivat kaikki kymmenen haastateltavaa. Kaikki vastaajista eivät olleet saaneet palautetta työstään, osa oli saanut palautetta, joista pari vastaajaa oli saanut vain negatiivista, ”palautetta en ole saanut ainakaan hyvässä mielessä”. Osa toivoi, että saisi palautetta työsuhteen alussa, niin tietäisi miten menee ja onko jotain parannettavaa. Eräs vastaajista sanoi, että on hyvä kun heti alussa mainitaan myös pienistä virheistä tai toimintatavoista joita ei tiedä, koska ei kaikkea itse hoksaakaan. Eräs vastaaja mainitsi, että oli saanut hyvää palautetta, kun oli saanut mysteerishoppaajan käynnistä täydet pisteet. Yksi vastaajista sanoi, että oli saanut suullista palautetta jonkin verran, mutta kehityskeskustelua hänellä ei ole vielä

ollut. Yhdelle vastaajista toinen työntekijä, joka oli toiminut työnopastajana, oli sanonut, että ”hyvin menee”.

Kehityskeskustelut oli käyty lähes kaikkien kanssa, jotka ovat olleet kauemman töissä, mutta niitä ei ollut käyty työsuhteen alussa, koska ne pidetään kerran vuodessa. Eräs kommentoi, että kehityskeskustelun lomake oli ollut kauan hänen laatikossaan, mutta keskustelua ei ollut käyty.

Yksi vastaajista, joka oli palannut töihin pidemmän poissaolon jälkeen kommentoi ”jonkin verran suullista palautetta, kehityskeskustelua ei ole vielä ollut”. Kaksi muuta muutokseen perehdyttävistä vastasivat, että toinen oli saanut palautetta jonkin verran ja toinen heistä ei ollut saanut lainkaan.

25. Olitko tyytyväinen perehdyttämiseesi ja työnopastukseesi kokonaisuutena?

Haluttiin kysyä olivatko työntekijät olleet tyytyväisiä kokonaisuutena perehdyttämiseen ja työnopastukseen ja olivatko he saaneet tarvittavat tiedot ja taidot työskentelemiseen organisaatiossa.

Kysymykseen vastasi yhdeksän työntekijää. Vastaukset jakautuivat kahtia, neljä vastaajista oli ollut tyytyväisiä kokonaisuuteen sekä neljä vastaajista ei ole ollut tyytyväisiä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, oliko hän ollut tyytyväinen saamaansa perehdytykseen ja työnopastukseen kokonaisuutena.

Neljä vastaajista oli ollut tyytyväisiä kokonaisuuteen, eräs vastaajista kommentoi ”noo sellanen seiska plus, kohtalaisen hyvä”. Osan vastaajien mielestä kokonaisuutta oli vaikea arvioida, koska jotkut asiat olivat onnistuneet hyvin ja joissakin kohdissa olisi ollut parannettavaa.

26. Mikä perehdyttämisessä onnistui?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitkä asiat perehdyttämisessä olivat onnistuneet työntekijöiden mielestä.

Yksi vastaajista kertoi, että perehdytys oli hänen kohdallaan edennyt loogisessa järjestyksessä; paikkojen esittelyä, yleisiä asioita kuten työsopimus ja työvaatteet,

jonka jälkeen hän oli siirtynyt kassalle. Tavaratalon opastus oli hänen kohdallaan ollut riittävä, mutta esimerkiksi kodin- ja pukeutumisosaston huoneet olivat selvineet hänelle vasta noin vuoden kuluttua. Piccoloa hän on oppinut käyttämään ajan kanssa ja kysymällä, tähän hän ei ollut saanut erillistä perehdytystä ja se olisi ollut hyvä. Osan vastaajien mielestä perehdyttäminen oli onnistunut, yhden vastaajan kohdalla perehdyttäminen oli onnistunut kokonaisuus, koska uusia asioita oli kerrottu hänelle vaihteittain. Eräs vastaajista kommentoi, että perehdyttämisesä oli onnistunut se, että hänelle oli opetettu heti piccolon käyttöä. Yksi vastaajista kommentoi perehdytystä ”kyllä, kun vertaa nykyään niin ei ollut kiire, rauhassa sai perehdyttää, jotain asioita enemmän ja myöhemmin tuli paljon, tarkistuslista olisi hyvä”. Toinen vastaajista kommentoi oman perehdyttämiskokemukseen olleen kohtalaisen hyvä. Lisäksi yksi vastaaja oli kokenut onnistumiseksi sen, että hänelle oli kerrottu talon toiminnasta sekä hyvin pian esitelty johtoportaalalle. Yksi työntekijöistä vastasi, että perehdyttäminen ei ollut onnistunut koska siinä ei ollut järjestelmällisyyttä.

27. Mikä työnopastuksessa onnistui?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitkä asiat työnopastuksessa onnistui työntekijöiden mielestä.

Kysymykseen vastasi seitsemän työntekijää. Lähes kaikki vastaajista piti työnopastuksen onnistuneen siinä, ettei heitä ollut heti jätetty yksin ja apu oli aina ollut lähellä. Neuvoja oli aina saanut, kun oli vain kysynyt. Eräs vastaajista, joka ei ollut aiemmin työskennellyt kassalla, kommentoi työnopastustaan seuraavasti ”koin positiiviseksi asiaksi työntekijöiden pitkäpinnaisuuden opastuksessa. Oli kiva, kun sai rauhassa opetella, ei jäänyt niin paljon tärkeitä asioita käymättä läpi”. Työntekijä oli myös kokenut työnopastuksessa hyväksi sen, että jokainen työkaveri oli antanut vinkkejä. Oli myös ollut hyvä, että hän oli saanut ensin vain katsoa vierestä, sitten vähän opetella itse ja koko ajan siirtyä uusiin tehtäviin.

28. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä prosessin aikana olisi voitu tehdä toisin ja paremmin. Vastausten avulla haluttiin saada selville mitä kannattaisi vielä kehittää prosessissa.

Moni toivoi, että varattaisiin enemmän aikaa ja ihmisiä perehdyttämiseen, eräs toivoi, että olisi pari päivää perehdytystä ennen kuin työpäivät alkaisivat kunnolla. Parannettavaa oli osan mielestä myös siinä, että tilanteeseen voitaisiin varautua paremmin, koska se vaikuttaa mielikuvaan yrityksestä, jos ei työntekijän tuloon ole varauduttu mitenkään. Resursseista moni mainitsi, että ne ovat liian vähäiset.

Eräs vastaajista sanoi, että yleisistä käytännöistä olisi hyvä kertoa enemmän sekä oma rooli ja tehtävä olivat aluksi olleet hieman epäselvää. Hänen mielestään kuitenkin toimintatavat oppii käytännössä ajan kanssa. Koneiden ja laitteiden käyttöä tulisi opastaa enemmän jo perehdytysprosessin aikana kuten piccoloa ja puhelimen käyttöä. Yksi vastaajista sanoi, että yleisiä toimintatapoja ja käytänteitä olisi hyvä työsuhteen alussa kertoa, ei ihan heti, mutta esimerkiksi parin viikon päästä olisi hyvä kertoa, että asiakaspalveluosastolla on tilittäjiä ja iltavastuuhenkilöitä. Lisäksi se mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu pääpiirteittäin.

29. Toiveita ja kehittämis ehdotuksia?

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä toiveita ja kehittämis ehdotuksia asiakaspalveluosaston henkilöstöllä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Toivottiin, että uusille työntekijöille varattaisiin aikaa ja olisi hyvä, että ensimmäiset päivät oltaisiin saman henkilön kanssa, jotta tiedetään mitä kyseinen henkilö osaa.

Todella moni vastaajista toivoikin, että varattaisiin enemmän aikaa, josta osa olisi rauhallista aikaa ilman häiriötekijöitä ja kiirettä. Ehdotettiin myös, että perehdytykseen varattaisiin aina yksi ylimääräinen ihminen, jolla olisi aikaa keskittyä uuteen työntekijään.

Kaksi vastaajista toivoi, että sisäistä tiedotusta parannettaisiin, koska tieto ei aina kulje, eräs vastaajista ehdotti, että osastolle laitettaisiin viestivihko, mihin laitet-

taisiin aina kaikki tärkeät ja ajankohtaiset asiat, kuitenkin jokainen työntekijä pitäisi myös saada lukemaan vihkoa säännöllisesti. Tarkistuslistaa toivottiin myös useamman kerran otettavan käytäntöön. Eräs vastaajista toivoi, että työsuhteen alussa kerrottaisiin pelisäännöt ja kaikki niin sanottu nippelitieto, koska sitä tulee niin usealta henkilöltä myöhemmässä vaiheessa ja se johtaa epävarmuuteen, koska tieto on välillä ristiriitaista.

Kaksi vastaajista ehdotti, että uusille työntekijöille pidettäisiin koulutustilaisuus tai luento, jossa käsiteltäisiin asioita ennen työn aloittamista. Eräs taas toivoi, että koulutus pidettäisiin sen jälkeen, kun on hetken ehtinyt työskennellä, silloin säästäisi paremmin asioita.

Eräs vastaajista toivoi, että näytettäisiin enemmän sitä, että työntekijöitä arvostetaan. Lisäksi toivottiin, että ihmiset voisivat olla ystävällisempiä, vaikka useasti johtoportaalalla onkin kiire ja paljon töitä ja myös, että he tervehtisivät aina.

Moni vastaajista toivoi, että asiakaspalveluosastolle saataisiin lisää työntekijöitä, koska se vaikuttaa monella motivaatioon työskennellä, kun resurssit ovat niin vähäiset. Toivottiin myös, että perehdyttämistä ja työnopastusta suunniteltaisiin etukäteen, ettei se olisi soveltamista, sen avulla myös minimoitaisiin se, että asioita unohtuu kertoa.

Eräs mainitsi myös, että olisi hyvä, jos kaikille muistettaisiin kertoa mihin kaikkiin tuotteisiin tarvitsee laittaa hälyttimen poistotarra ja mitä musteille täytyy tehdä, etteivät ne hälytä asiakkaan poistuessa. Tämä aiheuttaa paljon kiusallisia tilanteita, jos kaikki eivät ole tietoisia asiasta. Yksi vastaajista kertoi, että johdon tulisi panostaa laitteisiin, laitteiden olisi hyvä olla modernit. Ne tukisivat työntekoa, jos laitteisiin voisi luottaa.

Yksi muutokseen perehdyttävistä kommentoi tähän seuraavasti ”sain riittävästi tietoa ja apua, kun palasin takaisin töihin. Tietysti on niin paljon asioita, että jotkin asiat ilmenevät pikkuhiljaa, kun sattuivat kohdalle. Mutta ei mitään sen suurempaa, kaikki oli aikalailla ennallaan”. Hän kommentoi myös lisäksi yleisesti perehdyttämistä, että uudelle työntekijälle tulisi varata enemmän aikaa.

21 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa teen yhteenvedon saamistani tuloksista tutkimuksessa, lisäksi teen johtopäätöksiä saaduista vastauksista. Haastatteluissa nousi melko selkeästi esiin asiat, joihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mihin asioihin toivottaisiin muutoksia. Haastatteluissa sain rehellisiä vastauksia ja asioista puhuttiin suoraan turhia kiertelemättä. Tuloksista saatiin totuuden mukaisia ja tulosten avulla Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämisen toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Seuraavassa taulukossa esittelen koonnin saaduista tuloksista. Asiat on selitetty taulukon jälkeisissä kappaleissa tarkemmin.

Taulukko 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

| |
|--|
| <p>Kategoria 1:</p> <p>TYÖSUHTEEN ALKU</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijät pitivät hyvänä ystävällistä vastaanottoa - hyvää, että taustat selvitetty haastattelussa - työntekijät pitivät hyvänä, että työtehtävät oli kerrottu jo haastattelussa - joulun aikaan ei saa antaa kiireen vaikuttaa - valmistauduttaisiin uuden työntekijän tuloon sekä suunniteltaisiin sitä - kerrottaisiin enemmän työsuhteisiin liittyvistä asioista; lisistä ja lomista sekä mahdollisesti annettaisiin niistä tietoa työntekijälle paperiversiona - valita tietyt henkilöt perehdytykseen - ei oleteta liikaa, vaikka olisi aiempaa kokemusta - annetaan tarvittavat yhteystiedot heti työsuhteen alussa - jaksotetaan, milloin kerrotaan mitään - järjestetään enemmän rauhallista aikaa. |
|--|

Kategoria 2:

PEREHDYTTÄMINEN ORGANISAATIOON

- työntekijät pitivät hyvänä sitä, että he kokivat olleensa tervetulleita työyhteisöön
- työntekijöiden mielestä aikaa on käytetty riittävästi
- käyttää aika hyödyllisemmin
- perehdytys mielellään saman henkilön kanssa
- suunnitella perehdytystä
- kertoa enemmän koneista, laitteista, toimintatavoista ja yleisistä pelisäännöistä
- kertoa ohjeiden ja kansioden sijainti ja niiden sisältö
- esitellä avainhenkilöille tai kertoa heistä, kuten esimiehet ja vartija sekä lisäksi valvoja käytäntö
- tarkistuslista.

Kategoria 3:

TYÖNOPASTUS

- työntekijät pitivät hyvänä sitä, että heitä ei ole jätetty alussa yksin ja heitä on neuvottu sekä opastettu vierestä, hyvää oli myös se, että apu oli aina lähellä
- perusasioihin oli käytetty tarpeeksi aikaa työntekijöiden mielestä
- vuorovaikutteinen opastus oli koettu hyväksi tavaksi oppia asioita
- saatu kassaosaston koulutus -materiaali oli ollut hyvä apuväline
- kertoa työn sisällön kokonaisuus sekä oheistoiminnot
- tietokoneen tunnukset sekä ohjelmat toimimaan nopeasti
- tavoitteiden asettaminen
- enemmän aikaa ja opastusta asiakaspalvelupisteen toimintoihin
- resurssit.

Kategoria 4:

PALAUTE JA ARVIOINTI

- tarkistuslista käytäntöön
- palautetta enemmän sekä välikeskusteluja
- rauhallista aikaa ilman häiriötekijöitä ja kiirettä sekä ihmisiä enemmän
- kokonaisuus saman henkilön kanssa
- ylimääräinen henkilö perehdyttämään, jolla on uudelle työntekijälle aikaa
- tiedon kulun parantaminen
- viestivihko käyttöön osastolla
- toimintatavoista kertominen
- koulutuksien pito etenkin uusille työntekijöille
- arvostuksen näyttäminen ja ystävällisyys sekä tervehtiminen
- suunnitella etukäteen.

Työntekijät, joita oltiin oltu vastassa, olivat kokeneet heitä odotettavan. He olivat myös kokeneet vastaanoton hyväksi ja ystävälliseksi. Kuitenkaan kaikki vastaajat eivät olleet kokeneet heitä odotettavan ja heidän vastaanotossaan oli voinut mennä aikaa ja se oli vaikuttanut henkilöiden mielikuvaan yrityksestä. Samat henkilöt eivät olleet, kokeneet että tuloon olisi valmistauduttu. Joulun aikaan eri vuosina saapuneet henkilöt olivat kokeneet heidän vastaanoton negatiivisemmin kuin he, jotka olivat tulleet muina vuoden aikoina, joulun kiire oli vaikuttanut vastaanottoon. Voidaankin todeta, että kaikkia työntekijöitä tulisi olla vastassa heidän saapuessaan taloon, kiireestä huolimatta, koska vastauksista voidaan todeta, että kiire oli vaikuttanut vastaanottoon

Osalla työntekijöistä oli ollut työvaatteet ja avaimet valmiina, mutta tietynlainen suunnitelmallisuus oli puuttunut. Valmistautuminen organisaatiossa uuden työntekijän saapumiseen on ollut soveltamista ja kaikesta ei ollut valmistauduttu ker-

tomaan. Työsuhteen ensimmäiseen päivään tulisikin valmistautua ja järjestää aikaa esittelemään paikkoja.

Työsopimus oli laadittu työntekijöille hyvin pian, mutta osan kanssa se kuitenkin oli viivästynyt. Työntekijöille oli kerrottu työaika, että se on vaihtelevaa. Työntekijät olivatkin tyytyväisiä siihen, että heille oli kerrottu työajoista ensimmäisinä päivinä. Työajan kesto oli ollut muutamalle epäselvä ennen kuin olivat saaneet työsopimuksen. Työsuhteeseen liittyvistä asioista tulisi kertoa työntekijöille jo ensimmäisinä päivinä, myös työajoista tulee kertoa sekä työsuhteen kestosta.

Palkka oli selvinnyt kaikille viimeistään työsopimuksesta ja osalle työntekijöistä oli kerrottu palkkatodistuksen tulemisesta NetPostiin sekä lisäksi suurimmalle osalle vastaajista oli erikseen kerrottu palkan tulevan kaksi kertaa kuussa. Täytyisi kuitenkin varmistaa, että heti alkuvaiheessa jokaiselle työntekijälle kerrottaisiin palkka-asiat, mikä niiden käytäntö on yrityksessä. Lisistä kuten iltai-, lauantai- ja sunnuntailisista, ei ollut kerrottu. Työntekijät toivoivat, että työsuhteen alussa näistä kerrottaisiin enemmän tai annettaisiin erillinen paperi, joissa näistä on kerrottu tai vaihtoehtoisesti mistä nämä löytyvät. Lomien kertymisestä sekä niiden pitämisestä ei ollut kerrottu ja osalle se oli edelleen epäselvää. Toivottiin, että näistä saisi lisätietoa työnantajan toimesta kuten myös työterveydenhuollosta. Kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista tulisi kertoa suullisesti tai kertoa mistä he saavat tämän tiedon tarvittaessa, koska jokaisessa organisaatiossa käytännöt ovat erilaiset.

Työntekijöiden osaamista, taustoja ja aiempaa työkokemusta oli selvitetty jo haastattelutilanteessa, myöhemmin asiaa ei ollut enää käyty läpi. Kuitenkin hyvä, että oltiin kiinnostuneita ja kartoitettu työntekijöiden osaamista, jonka perusteella pystyy suunnittelemaan perehdytystä ja työnopastusta. Työnantaja ei saisi olettaa työntekijöiltä liikoja, mikäli heillä on aiempaa työkokemusta alalta tai he ovat palanneet töihin pidemmän poissaolon jälkeen, muutoksia tulee sekä jokaisessa organisaatiossa toimintatavat, koneet ja järjestelmät ovat erilaisia.

Työntekijöille oli työsuhteen alussa tai haastattelussa kerrottu työtehtävät; millä osastolla he tulevat työskentelemään. Tarkempaa työn sisältöä ei ollut tässä vai-

heessa vielä kerrottu. Työntekijät olivat olleet tyytyväisiä siihen, että tästä kerrottiin etukäteen. Työsuhteen alussa voisi lisäksi kertoa joitakin työtehtäviä mitä tulevassa työssä tehdään.

Työsuhteen alussa tapahtuvia aktiviteetteja voisi parantaa siten, että valittaisiin tietyt henkilöt perehdyttämiseen, kenen tehtävänä on kertoa mistäkin asiasta. Lisäksi asioiden kertomista voisi jaksottaa, koska ensimmäisinä päivinä tulee yleensä paljon tietoa. Toivottiin myös, että työsuhteen alkuun järjestettäisiin enemmän rauhallista aikaa ja valmistautumista perehdyttämiseen voisi parantaa yrityksessä.

Työntekijät olivat kokeneet olevansa tervetulleita työyhteisöön, osaston muut työntekijät olivat olleet tietoisia uuden työntekijän saapumisesta. Työntekijät kokivat tämän positiivisena ja se vaikutti heidän mielikuvaansa työyhteisöstä. Voidaan todeta, että työntekijöille oli pääasiassa jäänyt positiivinen mielikuva työyhteisöön saapumisesta ja henkilöstö on odottanut työntekijän saapumista.

Työntekijät ovat tulleet taloon hyvin eri aikoina ja kaikilla ei ole ollut samaa perehdyttäjää, myös osaston esimies on vaihtunut. Perehdyttäjänä oli toiminut esimiehen lisäksi konttorin työntekijä. Työnopastuksessa perehdyttäjänä oli toiminut lisäksi osaston muut työntekijät. Muut työntekijät olivat opastaneet uudelle työntekijälle kassatyöskentelyä ja kertoneet hieman työn sisällöstä, mitä toimintoja osastolle kuuluu. Voidaankin todeta, että lähes jokaisen henkilön perehdyttämiseen on osallistunut useampi kuin yksi henkilö ja tämä on osan mielestä aiheuttanut hieman epäselvyyksiä, koska aina ei ole pysytty perillä siitä mitä henkilölle on kerrottu ja mitä on jäänyt kertomatta. Perehdytys voitaisiin suorittaa saman henkilön kanssa, jolloin asiat tulisi paremmin kerrottua eivätkä asioita jäisi niin helposti kertomatta.

Työntekijöistä suurin osa oli kokenut perehdyttäjän olleen valmistautunut työntekijän tuloon ja he olivat olleet tyytyväisiä tähän, mutta osa oli kokenut suunnitelman puuttuneen ja perehdyttämisen olleen soveltamista, koska ei ollut tiedetty mistä kaikesta pitäisi kertoa. Perehdyttämiseen tulisikin valmistautua ennakoon mitä kaikkea työntekijöille tulee kertoa heidän saapuessaan organisaatioon, mitä

paikkoja täytyy esitellä ja mistä kaikesta täytyy kertoa sekä minkä koneiden, laitteiden ja järjestelmien käyttöä täytyy opettaa alkuvaiheessa.

Työntekijöiden mielestä perehdyttämiseen oli varattu aikaa ja aikaa oli käytetty riittävästi. Se oli koettu hyväksi, mutta käytetyn ajan olisi voinut käyttää hyödyllisemmin, esimerkiksi opastaa enemmän koneiden ja laitteiden käyttöä sekä kertoa talon tavoista ja esitellä taloa. Olisi hyvä, jos jo perehdytysvaiheessa työntekijöille näytettäisiin kaikkien tarvittavien koneiden ja laitteiden toiminta, joita tarvitsee työtä tehdessä, se nopeuttaa itsenäisen työskentelyn aloittamista. Voidaankin todeta, että kaikkea ei tarvitse näyttää ensimmäisenä päivänä vaan asioiden kertomista ja näyttämistä voidaan jaksottaa eri päiville työsuhteen alussa, jonka avulla työntekijät sisäistävät ja oppivat paremmin ja nopeammin asiat.

Talon yleisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä olisi voinut sanoa enemmän, koska ne olivat monelle epäselviä. Työntekijöiden mielestä perehdytystä voisi parantaa siten, että se järjestettäisiin niin sanotusti virallisesti ja siihen varattaisiin enemmän rauhallista aikaa ilman häiriötekijöitä ja kahden keskistä aikaa perehdyttäjän kanssa. Lisäksi perehdytystä voisi parantaa siten, että perehdytykseen varattaisiin yksi ylimääräinen henkilö, jolla olisi aikaa keskittyä työntekijän perehdyttämiseen.

Muutokseen perehdytettäessä ohjeistus oli ollut samalla paikalla kuin ennenkin ja se oli ollut selvää, kuitenkin uudesta ohjekansiosta olisi toivuttu kerrottavan. Työn kannalta tärkeitä ja tarpeellisista ohjeistuksien ja ohjeiden sijainnista ei ollut kerrottu työntekijöille ja olisikin tärkeää jo perehdytysprosessin aikana kertoa työntekijöille kaikkien tarvittavien materiaalien sijainti sekä niiden sisällöstä.

Työntekijöille ei ollut perehdyttämisprosessin aikana erikseen kerrottu tai esitelty työn kannalta tärkeimpiä avainhenkilöitä. Muiden osastojen esimiehet olivat vastaan tullessa esitelleet itsensä ja osalle myös vartija oli esitelty itsensä. Työntekijöille henkilöt olivat selvinneet ajan myötä tai tilanteen tullessa. Tavaratalonjohtajan kaikki olivat tiedonneet, koska hän oli käynyt haastattelussa tai ollut haastattelutilanteessa mukana, silloinen lähin esimies oli myös selkeä, koska hän oli haastatellut työntekijöitä. Perehdyttämisen aikana voisikin kertoa työn kannalta tär-

keimmät avainhenkilöt tai esitellä työntekijä heille, etenkin tavaratalon valvoja-käytännöstä tulisi kertoa kaikille työntekijöille jo alkuvaiheessa.

Työnopastuksen alkuvaiheessa työntekijöille ei ollut kerrottu selkeästi työn sisäl- löstä. Työntekijöille ei ollut kerrottu kaikkia toimintoja mitä asiakaspalveluosas- tolle kuuluu, kokonaisuus oli ollut epäselvä, kuitenkin ajan mittaan asiat olivat selvinneet. Pääasiat oli kerrottu opastuksen aikana, mutta laajemmat kokonaisuus- det oli jäänyt kertomatta. Toisen kerroksen kassan oheistoiminnoista ei ollut tie- detty, NetAnttilan -pakettien saapumisesta tavarataloon ei ollut kerrottu eikä siitä miten niiden kanssa tulee toimia. Epäselvää oli myös ollut se, että toisen kerrok- sen kassalla hiljaisina aikoina otetaan vastaan tavaraa sekä hinnoitellaan niitä. Työntekijöille tulisi työnopastuksen aikana selvittää osaston tehtävien ja toiminto- jen kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu esimerkiksi listan avulla mistä näkee eri toiminnot ja tämän myötä ei tule yllätyksiä, myös oheistoi- minnoista tulee mainita työnopastusvaiheessa ja opastaa miten niiden kanssa tulee toimia.

Työnopastuksen aikana työntekijät olivat saaneet tukea. Uudet työntekijät olivat työnopastuksen alkuvaiheessa ensin seuranneet vierestä ja heitä oli opastettu sa- malla, tämän opastustavan työntekijät olivat kokeneet hyväksi ratkaisuksi. Myö- hemmässä vaiheessa myös apu oli aina lähellä ja työntekijää ei jätetty yksin. Työntekeä oli helpompaa, kun apua ja neuvoja sai aina tarvittaessa. Voidaankin todeta, että tämä työnopastustapa on koettu hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi.

Työntekijät, jotka ovat saapuneet taloon syksyn 2013 jälkeen myös työntekijät, jotka ovat tulleet pidemmän poissaolon jälkeen, ovat saaneet oppimisen tueksi materiaalia, kassaosaston koulutus -oppaan. Työntekijät ovat pystyneet lukemaan sitä itsenäisesti, oppaan avulla on pystytty hahmottamaan kokonaisuutta osaston toiminnasta ja työtehtävistä. Opas oli todettu hyväksi ja tyytyväisiä oltiin siihen, että materiaalia oli saatu oppimisen tueksi. Aiemmin tulleet työntekijät eivät olleet saaneet oppimisen tueksi materiaalia. Kassaosaston koulutus -oppaan valmistuttua se oli jaettu myös kaikille vanhoille työntekijöille. Voidaankin todeta, että oppi- misen tueksi on hyvä antaa uudelle työntekijälle materiaalia, joka auttaa työnteki-

jää oppimisprosessissa lisäksi uusi työntekijä hahmottaa materiaalin avulla oman työnsä kokonaisuutta ja siihen liittyviä vaatimuksia.

Osaston perusasioihin eli kassatyöskentelyyn oli käytetty tarpeeksi aikaa ja työhön oli tullut rutiini nopeasti, osaan asiakaspalvelupisteen toiminnoista ei kuitenkaan ollut käytetty tarpeeksi aikaa. Työnopastuksen myöhemmässä vaiheessa tulisi perusasioiden lisäksi opastaa hieman vaativampia asioita ja käyttää niihin myös aikaa. Opetusta tuli myös jaksottaa, ettei asioita tule liikaa kerralla. Tietokoneelle tulisi saada nopeasti tunnukset, koska sitä tarvitsee lähes jokapäiväisessä työskentelyssä, lisäksi täytyy tarkistaa, että kaikki ohjelmat toimivat. Tulee myös tarkistaa, että työntekijät osaavat käyttää kaikkia tarvittavia toimintoja ja ohjelmia.

Työnopastus oli ollut vuorovaikutteista. Työntekijät olivat kyselleet paljon opastuksen aikana, mutta myös työnopastaja oli kertonut paljon asioita. Työntekijöiden oli ollut helppo kysyä neuvoa muilta työyhteisön jäseniltä tarvittaessa. Voidaankin todeta, että työntekijät olivat olleet tyytyväisiä vuorovaikutteiseen työnopastukseen.

Työntekijöille ei ollut asetettu tavoitteita; missä ajassa tulisi oppia mitään. Asiat olivat edenneet omalla painollaan ja tilanteiden mukaan. Työntekijät eivät myöskään olleet kaivanneet tavoitteiden asettamista, mutta kuitenkin voisi harkita, jos tietynlaisia tavoitteita työlle asetettaisiin.

Työntekijät eivät olleet oppineet suorittamaan työtehtäviään opastuksen aikana, alue on niin laaja ja asioita tulee eteen ajan ja tilanteiden myötä. Peruskassatyöskentelyn työntekijät olivat oppineet työnopastusprosessin aikana, mutta erikoisemmat toimet oli opittu vasta myöhemmin. Voidaan todeta kuitenkin, että on tärkeää, että työntekijät oppivat aluksi perustyöskentelyn ja saavat siihen rutiinin ja vasta sen jälkeen opastetaan lisää tehtäviä. Kaikista oheistoiminnoista ei ollut kerrottu opastuksen aikana, ne ovat kuitenkin osa työskentelyä ja niistä tulisi kertoa työnopastusvaiheessa ja myös opastaa ne toiminnot mitä työtä tehdessä tarvitsee. Työntekijät painottivat sitä, että työtehtävät oppii tekemällä. Voidaankin todeta, että käytännön läheinen oppiminen on ollut hyvä ratkaisu.

Työnopastusta voisi parantaa yrityksessä siten, että mahdollisuuksien mukaan resursseja olisi enemmän, sen avulla työnopastukseen pystyttäisiin käyttämään enemmän aikaa sekä pystyttäisiin varaamaan yksi ihminen hoitamaan prosessia. Muutosten tullessa olisi hyvä kartoittaa työntekijöiden osaamista, mitä he jo osaat ja mitä heille täytyy vielä opastaa. Työnopastusprosessin aikana työntekijöille tulisi kertoa kokonaisuus mitä osastolle ja omiin työtehtäviin kuuluu, lisäksi alkuvaiheessa tulisi kertoa kaikista mahdollisista toiminnoista.

Työntekijät toivoivat, että työnopastuksen ja perehdyttämisen apuvälineeksi otettaisiin käyttöön tarkistuslista. Tarkistuslistan avulla pystyttäisiin kartoittamaan työntekijän osaamista opastuksen eri vaiheissa, koska opastajia on yleensä useita, olisi tämä hyvä käytäntö työntekijöiden mielestä. Tarkistuslistan avulla pystyisi kartoittamaan työntekijöiden osaamista ja sitä mitä heille ei ole vielä opastettu, listan avulla asioita ei niin helposti unohtuisi kertoa.

Kehityskeskustelut pidetään Anttilassa vain kerran vuodessa, joten kaikkien työntekijöiden kanssa näitä ei ole käyty. Kehityskeskusteluiden lisäksi voisi ottaa käytäntöön välikeskustelut, joissa esimies voisi antaa palautetta työntekijälle sekä toisinpäin. Välikeskusteluiden avulla voitaisiin selvittää miten työt ovat sujuneet siihen mennessä, mitä parannettavaa olisi ja missä työntekijä haluaisi vielä kehittyä.

Osa vastaajista oli työnopastuksen ja perehdyttämisen kokonaisuuteen tyytyväinen. Työnopastuksessa oli onnistuttu siinä, ettei työntekijää ollut jätetty yksin ja se, että toinen työntekijä oli ollut vieressä neuvomassa tarvittaessa. Perehdytystä voisi parantaa yrityksessä siten, että siihen varattaisiin enemmän rauhallista aikaa ja varattu aika käytettäisiin hyödyllisesti, olisi myös hyvä, jos perehdytykseen varattaisiin erikseen yksi ihminen hoitamaan prosessin kulkua. Tilanteeseen tulisi myös varautua ennalta ja suunnitella prosessin etenemistä ennakoon ja soveltaa perehdytettävän ja tilanteen mukaan suunnitelmaa. Suunniteltu perehdyttäminen antaisi positiivisen mielikuvan organisaatiosta uudelle työntekijälle.

Kehittämisehdotuksia ja toiveita ilmeni haastatteluissa. Rauhallista aikaa ilman häiriötekijöitä voitaisiin käyttää enemmän sekä ihmisiä asiakaspalveluosastolle toivottiin lisää, jolloin työntekijöillä olisi enemmän aikaa opastaa ja oppia asioita.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisuus olisi hyvä käydä läpi saman henkilön kanssa esimerkiksi ylimääräinen henkilö hoitamaan näitä asioita, jolla olisi aikaa uudelle työntekijälle. Joidenkin mielestä yrityksen tiedon kulkua voisi parantaa esimerkiksi viestivihon avulla. Työsuhteen alkuvaiheessa toivottaisiin kerrottavan enemmän talon toimintatavoista sekä koulutuksen pito etenkin uusille työntekijöille. Toivottiin myös, että työntekijälle näytettäisiin paremmin, että heitä arvostetaan, ystävällisyys ja tervehtiminen mainittiin myös. Lisäksi perehdyttämistä ja työnopastusta tulisi suunnitella etukäteen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijät ovat pitäneet käytännön läheisestä tavasta oppia työskentelemään yrityksessä sekä sitä, että heidän on ollut helppo kysyä apua tarvittaessa, ihmisiä on ollut helppo lähestyä ja heihin on tutustuttu helposti. Työntekijät ovat otettu hyvin vastaan työyhteisössä ja he ovat kokeneet itsensä tervetulleeksi. Voidaan todeta, että vahvuuksia on, mutta myös kehitettävää, jonka avulla saataisiin perehdyttämisen kokonaisuutta asiakaspalveluosastolla kehitettyä. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että iällä tai sukupuolella ei ole ollut merkitystä perehdyttämisessä, kaikkia on kohdeltu tasa-arvoisesti. Kuitenkin lähes jokaisella haastateltavalla oli ollut eri perehdyttäjä, joten perehdytystavat ovat voineet vaihdella hieman henkilöiden kesken. Perehdyttämiseen toivotaan enemmän suunnitelmallisuutta ja valmistautumista sekä tietynlaista jaksottamista asioille.

Jokaisella haastattelemallani ihmisellä on omanlaisensa perehdyttämiskokemus, kaikki työntekijät ovat tulleet taloon hyvin erilaisiin tilanteisiin ja ihmisetkin ovat vaihtuneet, tämän takia en ole henkilöiden vastauksia keskenään verrannut, koska mielestäni tutkimuksen painopiste ei ole siinä.

22 TEORIAKYTKENNÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten ja teorian välistä yhteyttä. Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen kokonaisuutta monipuolisesti. Tässä kappaleessa teoriakytkennät ovat esitelty konkreettisin esimerkein. Tapaukset käydään läpi aihe aiheelta, joten lukijan on helpompi ymmärtää teoreettinen pohja käytännössä tapahtuneille asioille. Teoriakytkennöissä esitellään ensin teoria ja sitten esimerkiksi tutkimustuloksista. Teorioiden ja tutkimustulosten välisiä kytköksiä ovat seuraavat tapaukset:

Teoria (luku 1): Perehdyttämisen avulla työntekijä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias 2009, 19; Kangas, Hämäläinen 2007, 2)

→Kaikille työntekijöistä oli kerrottu jo haastattelutilanteessa heidän tulevat työtehtävänsä, että he työskentelevät kassalla. Laajemmin kokonaisuutta ei ollut työhaastattelussa kerrottu.

Teoria (luku 8): Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan työssään ja hän tietää oman vastuunsa työyhteisössä sekä tietää mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. (Kangas 2003, 4)

→Työntekijöiden mielestä työnopastuksen alkuvaiheessa ei ollut kerrottu tarkkaan mitä kaikkia toimintoja asiakaspalveluosaston toimintoihin kuuluu vaan ne olivat ilmenneet ajan myötä, kokonaisuus oli ollut hieman epäselvä, mutta pääasiat oli kerrottu opastuksen alussa. Työntekijät toivoivat, että työsuhteen alussa kerrotaisiin työtehtävien kokonaisuus.

Teoria (luku 9): Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on mo-

nenlaisia, ja tilanteetkin vaihtelevat. Perehdytyksessä voi olla käytössä perusrunko, jota sovelletaan jokaiseen tilanteeseen erikseen. (Kangas 2007, 2)

→ Suurin osa vastaajista kertoi perehdyttäjän olleen valmiina uuden työntekijän saapumiseen. Kaikki työntekijät olivat tulleet taloon eri tilanteisiin. Kuitenkin osa vastaajista kertoi suunnitelman puuttuneen ja perehdyttämisen olleen hieman soveltamista tilanteeseen, koska tilanteeseen ei ollut valmistauduttu. Osan tulo oli heidän mielestään unohdettu ja sen takia he kokivat, että perehdyttäjä ei ollut valmistautunut.

Teoria (luku 9): Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista, siksi sen täytyisi sisältyä yrityksen toiminta- ja koulutus suunnitelmaan. Perehdyttämisohjelmien huolellinen valmistelu ja toteuttaminen tukevat yrityksen menestymistä. (Lepistö 1988, 6)

→ Työntekijöistä osan kohdalla tuloon ei ollut valmistauduttu lainkaan, eräs vastaajista kertoikin, että ei ollut valmistauduttu kertomaan mistään ja eräs toinen vastaajista kertoi, että ei ollut suunniteltu ollenkaan. Kahden kohdalla samaan aikaan oli tullut muitakin työntekijöitä tai työharjoittelijoita ja silloin oli vain pyydetty odottamaan ja se oli vaikuttanut mielikuvan, kuten myös osan kohdalla suunnittelemattomuus. Valmistautuminen uuden työntekijän tuloon antaa parin vastaajan mielestä positiivisen mielikuvan yrityksestä.

Teoria (luku 10.1): Työntekijä tekee mielessään hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee tulokasta. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. (Kangas 2007, 4-5)

→ Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet olevansa tervetulleita työyhteisöön, vastaanotto muilta työntekijöiltä oli heidän mielestään ollut hyvä ja

se oli heidän mielestään vaikuttanut positiivisesti heidän mielikuvaansa henkilöstöstä, ”tosi hyvä vastaanotto, tosi ystävällistä” eräs vastaaja kertoi.

Teoria (luku 10.1 & 11.4): Mikäli tulokas tuntee sen sijaan olevansa lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. (Kangas 2007, 4-5) Vastuu eli periaate ”*älä jätä oppijaa yksin*” oli hän sitten aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä tai asiantuntija. Häntä pitää tukea, sallia virheet ja yrittäminen, häntä täytyy kannustaa ja valmentaa, sillä hiostaminen ilman tukea on tuhoisaa. Luottamus on kaikkein tärkeintä, täytyy kertoa kaikkia ja vähän enemmänkin ja on tärkeää pitää koko ajan totuudesta ja rehellisyydestä kiinni. (Räsänen 1994, 237)

→Työntekijät olivat sitä mieltä, että heitä oli tuettu työnopastuksen aikana riittävästi eikä heitä ollut jätetty yksin oppimisprosessin aikana. Työntekijöitä oli neuvottu opastuksen aikana ja apu oli ollut koko ajan lähellä.

Teoria (luku 11): Mikäli yritykseen palkataan hyvin koulutettua, ammattitaitoista henkilöstöä, perehdyttämisessä keskitytään enemmän yritykseen ja toimintatapoihin, eikä varsinaista ammattiasioiden perusopastusta juuri tarvita. Uusi työntekijä on voinut esimerkiksi siirtyä vain toimipisteestä toiseen ja siten osaa työn, mutta ei talon tapoja. Jos yritykseen sen sijaan palkataan ammattitaidottomia, vähäisen työkokemuksen osaavia henkilöitä, varsinaiseen työnopastukseen on varattava enemmän aikaa ja voimia (Kangas 2003, 7).

→Lähes kaikkien kanssa oli käyty haastattelussa läpi työntekijän taustat ja osaaminen sekä kenties aiempi työkokemus. Myöhemmin tästä asiasta ei ollut enää puhetta. Kuitenkin osan kohdalla myöhemmin oli oletettu liikaa, että he osaisivat työkokemuksensa takia paljon, mutta kuitenkin jokaisessa yrityksessä on omat toimintatavat ja järjestelmät.

Teoria (luku 11.1): Suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittäminen, perehdyttämisessä tavoite kohdistuu oppimiseen. Mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin? (Kangas 2003, 7)

→ Vastaajista kenellekään ei ollut asetettu tavoitteita kuten missä ajassa tulisi oppia mitään. Asiat olivat edenneet omalla painollaan ja tilanteiden mukaan. Voidaan todeta, että työntekijät eivät ole osanneet kaivatakaan tällaista, koska tavoitteiden asettamista ei ole ollut.

Teoria (luku 11.2): Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä myös perehdyttämisessä. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen työvuorolistoissakin, ettei perehdytettävä jää liian aikaisessa vaiheessa yksin. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen. Aikaa ei aina tarvita paljon, ajankäyttö riippuu siitä miten varattu aika käytetään. Tietyt asiat ovat tehokkaampaa käydä läpi ilman häiriötekijöitä jolloin oppiaika lyhenee. (Kangas 2003, 8)

→ Työntekijöiden mielestä perehdyttämiseen oli käytetty riittävästi aikaa, mutta sen ajan olisi voinut käyttää hyödyllisemmin. Vastauksista voitiinkin todeta, että työntekijät toivoivat ajan hyödyllisempää käyttöä. Kahden vastaajan mielestä perehdyttämiseen ei ollut käytetty lainkaan aikaa johtuen kiireestä, molemmat työntekijät olivat tulleet joulun aikaan eri vuosina. Eräs vastaajista kertoi, että hänelle oli joka päivä tullut jotain uutta ja se oli hänen mielestään hyvä, koska siten ei ensimmäisenä päivänä tullut liikaa tietoa.

→ Työnopastuksessa työntekijöiden mielestä perusasioihin oli käytetty riittävästi aikaa ja sitä oli suunniteltu. Työntekijöistä osan mielestä tietoa oli tullut liikaa kerralla ja sitä olisi voinut jaksottaa jotenkin. Kuitenkin moni oli sitä mieltä, että jos kerrotaan vain suullisesti eikä näe miten se käytännössä tapahtuu, niin ei helposti opi.

Teoria (luku 11.3): Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen on pääosin henkilöstöammattilaisten käsissä tai perehdyttämistä koordinoidaan vahvasti henkilöstöosastolta. Vastuu on lähimmällä esimiehellä, hän voi hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän delegoi sen jollekin alaiselleen tai työtiimille johon henkilö sijoittuu. (Kauhanen 2006, 145–146; Kupias 2009, 47) Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta ja myös tehokkaasta perehdyttämisestä. (Kupias 2009, 54)

→ Asiakaspalveluosaston esimies on muutaman vuoden aikana vaihtunut useampaan kertaan kuin myös muu henkilöstö talossa on vaihtunut osaksi. Koska työntekijät ovat tulleet taloon eri aikoina, on heillä myös ollut eri perehdyttäjiä. Usealla vastaajasta kuitenkin esimies on toiminut perehdyttäjänä ja suurimmalla osalla organisaatioon on perehdyttänyt konttorin työntekijä. Työnopastuksessa on perehdyttäjänä toiminut esimiehen lisäksi osaston työntekijät, jotka ovat opettaneet uutta työntekijää kassatyökentelyyn.

Teoria (luku 11.3): Perehtyjä osallistuu myös itse perehdyttämisohjelman tekemiseen, eikä näin ole vain perehdyttämisessä toimenpiteen kohteena (Kupias 2009, 47).

→ Työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että työnopastus oli ollut vuorovaikutteista, he olivat kyselleet paljon opastuksen aikana ja myös sen jälkeen, koska kaikkea ei voi kerralla oppia tai muistaa. Kuitenkin opastajatkin olivat kertoneet paljon, joten työnopastus oli ollut vuorovaikutteista.

Teoria (luku 11.5): Oheismateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen lukemalla ja myöhemmin hän voi kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Oheisaineistoa suunniteltaessa ja sitä tehdessä kannattaa samalla sopia, kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja miten usein. Kaikkiin tuotoksiin tulee aina merkitä valmistumispäivä-

määrä, sillä vanhat ja uudet versiot sekoittuvat helposti keskenään. (Kangas 2007, 7)

→Syksyn 2013 jälkeen tulleet työntekijät, myös työntekijät, jotka ovat tulleet takaisin, ovat saaneet materiaalikseen oppaan, jossa on kerrottuna kaikki työnopastukseen liittyvät toiminnot. Työntekijät ovat voineet lukea sitä itsenäisestä ja työtä tehdessä se on ollut mukana ja siitä on ollut hyvä tarkistaa miten jotkut toiminnot menivätkään. Myös kaikki vanhat työntekijät olivat saaneet kyseisen koulutusoppaan. Se on myös auttanut hahmotamaan kokonaisuutta työn sisällöstä. Aiemmin tulleet työntekijät eivät olleet saaneet minkäänlaista materiaalia, mutta suurin osa vastaajista kertoi, että työkaverit olivat kirjoittaneet paljon lappuja oppimisen tueksi.

Teoria (luku 11.6): Työnopastus on työpaikoilla työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastus ei ole irrallinen toimenpide vaan se kuuluu perehdyttämiseen sekä organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Työnopastuksen tarkoituksena ovat muun muassa opastaa työn keskeiset vaatimukset ja niiden oppiminen sekä opastaa työn sisällön tehtävät. (Kangas 2007, 13)

→Eräs vastaajista sanoi alueen olleen niin laaja, ettei ollut tajunnutkaan. Osalle työntekijöistä oli työsuhteen alussa saadusta materiaalista selvinnyt paljon, mitä työn sisältöön kuuluu. Osalle työntekijöistä oli kuitenkin kerrottu työn sisältöön liittyvät asiat sekä listattu mitä kaikkia toimintoja osaston tehtäviin kuuluu sekä ajan myötä asiat olivat selvinneet työntekijöille paljon.

Teoria (luku 12): Hyvä vastaanotto on tärkeää. Siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, tärkeintä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias 2009, 103–109)

→Työntekijät, joita ei ollut odotettu heidän saapuessaan ja vastaanottoa oli joutunut odottamaan, oli vaikuttanut heidän mielikuvaansa organisaatiosta.

Teoria (luku 13): Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti *työsopimuslaki*, *työturvallisuuslaki* ja *laki yhteistoiminnasta yrityksissä*. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset, säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää luottamusta. (Kupias 2009, 20–21)

→ Lähes kaikille työntekijöille oli jäänyt kertomatta työsuhteeseen liittyvistä asioista kuten; kaupan alan lisät, lomien kertyminen ja niiden pitäminen sekä työterveydenhuolto. Kommentteja lomiin liittyen kuului usein ”lomista ei sanaakaan kerrottu”.

Teoria (luku 14): Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyvä seurannan apuväline. Monissa yrityksissä tarkistuslistaan laitetaan molempien osapuolien allekirjoitukset, siten varmistetaan, että asiat ovat käyty läpi. (Kangas 2003, 16)

→ Vastaajista kaikki vastaajat totesivat, että tarkistuslista olisi hyvä käytäntö perehdytyksessä ja työnopastuksessa, sen avulla pystyttäisiin kartoittamaan uusien työntekijöiden osaamista, koska usein työnopastajia on useita. Tällä hetkellä tarkistuslista ei ole ollut käytössä.

Teoria (luku 14): Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinkö tavoitteet, miten suunnitelma onnistui, mikä meni suunnitelman mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. (Penttinen 2009, 7)

→ Vastaajista osa kertoi, että olisi halunnut antaa palautetta erillisen lomakkeen avulla ja osa työntekijöistä ei olisikaan halunnut antaa palautetta.

Tällä hetkellä kuitenkin työnopastukseen ja perehdyttämiseen liittyvää erillistä palaute- tai arviointilomaketta ei ole käytössä.

Teoria (luku 14): Perehdyttäminen on myös vuorovaikutuksellista oppimista, molemmin puolista keskustelua. Osapuolet voivat seurantakeskusteluissa arvioida perehdyttämistä ja miten uusi työntekijä on omaksunut ja oppinut asiat. Aika kannattaa sopia etukäteen ja varmistaa resurssit keskustelulle, se helpottaa asiaan paneutumista ja sitä ettei keskustelun ajankohta siirry useasti. Oppimisen arviointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan työnopastukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, missä mennään, miten oppiminen on edistynyt ja mitä mahdollisesti pitää korjata tai täydentää. (Kangas 2003, 16, 18)

→Työntekijöistä kaikki eivät olleet saaneet palautetta työstään. Osa toivoi, että saisi palautetta työsuhteen alussa, niin tietäisi miten menee ja onko jotain parannettavaa. Eräs vastaajista sanoikin, että on hyvä kun heti alussa mainitaan myös pienistä virheistä tai toimintatavoista joita ei tiedä, koska ei kaikkea itse hoksaakaan. Kehityskeskustelut oli käyty kaikkien kanssa, jotka ovat olleet kauemman töissä, mutta niitä ei ollut käyty työsuhteen alussa, koska ne pidetään kerran vuodessa.

Teoria (luku 14): Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä tilanne on tällä hetkellä. Lähtötilanteen arvioinnissa selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä ei. Kehittämistarpeita löytyy usein monia, niistä kannattaa valita tärkeimmät. (Kangas 2003, 23–25)

→Työntekijät kertoivat toiveita ja kehitysehdotuksia liittyen työnopastukseen ja perehdyttämiseen.

23 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen tarkoituksena on saada luotettavaa ja todenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteettia eli pätevyyttä ja reliabiliteettia eli mittauksen pysyvyyttä, molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata. Validiteetti tutkii tutkimusongelman kannalta oikeita asioita, kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin ja reliabiliteetti mittaa tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin. (Kananen 2008, 79)

23.1 Validiteetti eli pätevyys (mittarin tarkkuus)

Validiteetti eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti hyvä. Mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. (Mäntyneva 2008, 34) Validiteettiin vaikuttaa kysely- ja haastattelututkimuksissa ensisijaisesti se, että miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. (Heikkilä 2008, 186) Validiteetin arvioinnissa keskitytään kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Puhuttaessa tutkimuksen yleisestä luotettavuudesta ja pätevyydestä, voidaan puhua tutkimusaineiston validiudesta tai tutkimus on kokonaisuudessaan validi tai tulokset ovat valideja eli päteviä. (Mäntyneva 2008, 34) Esimerkiksi tutkimustyö on validi, jos kyselylomake on laadittu teorian pohjalta sekä tutkimuksen avulla saatiin vastaus.

Korkean validiteettiin pyritään kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti raportoinnin yhteydessä kuten perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tutkimustulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista mahdolliseen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus raportoidaan tarkasti, että tutkimusraportin avulla on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. (Mäntyneva 2008, 34)

23.1.1 Validiteetin ongelmat

Tutkimuksen validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Vaikka käsitteet onnistuttaisiin selkeästi rajaamaan, on varsinkin abstraktien käsitteiden kuvaamiseen löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. (Heikkilä 2008, 186)

Validiteettiongelmat vaihtelevat siitä riippuen, mitä haluamme mitata. Ongelma on, että mittauksista riippumatonta todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Selviltä tuntuvat mittarit kuten vastaajan ikä, yrityksen liikevaihto tai valtion veroaste voivat kuitenkin koitua validisti mitattaessa ongelmaksi. Mittareita valittaessa on tärkeää pohtia huolellisesti, miten käsitteellistämme kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön ja sitten kehittää operationaalisia määritelmiä eli mittareita. (Mäntyneva 2008, 34; Uusitalo 1998, 85)

Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Siinä tapauksessa todellisuudessa tutkimme aivan muuta asiaa kuin täytyi mitata. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että empiiriset havainnot kohdistuvat enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Uusitalo 1998, 86)

23.1.2 Validiteetin eri muodot

Ennustevalidius tarkoittaa, että yhdestä tutkimuskerrasta voidaan ennustaa myöhempien tutkimuskertojen tulos, se on ennustettavaa ja samanaikaista. Ennustevalidius kertoo missä määrin mittarin arvo kertoo testattavasta asiasta. Ennustevalidius on tulevaisuutta koskeva todennäköisyyslausuma: jos nyt tapahtuu X, tietyllä todennäköisyydellä tapahtuu Y. (Hirsjärvi 2000, 186; Kajaanin ammattikorkeakoulu) Tästä tutkimuksesta ei mielestäni voi ennustaa myöhempien tutkimuskertojen tulosta, vaikka tutkimus tehtäisiin samalla tavalla seuraavan kerran. Täytyy ottaa huomioon, että ihmiset osastolla vaihtuvat ja olosuhteetkin muuttuvat. Tutkimustulokset voivat olla seuraavalla kerralla täysin erilaisia, koska ihmisiä on voinut tulla osastolle lisää, jotka ovat perehdytetty eri tavalla ja toisaalta taas osa ihmisistä on voinut lähteä osastolta muihin tehtäviin tai lopettaneet työt tavarata-

lossa. Olosuhteetkin voivat muuttua, voi tulla järjestelmävaihdoksia joihin uudet työntekijät perehdytetään eritavalla kuin vanhat.

Sisältövalidius, mittari mittaa todella sitä, mitä sen pitää mitata. Sisältövalidiuksella tarkoitetaan, että teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman määrittelyn pohjalta on rakennettu tutkimuksen kysymykset, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Tässä validiteetin muodossa on tärkeää tutkijan omat subjektiiviset tai asiantuntijan arviot, indexit, mittarin huolellinen laadinta (sana- ja kysymysmuodot), esitestaus, vastaajien informointi. (Heikkilä 2008, 186; Kajaanin ammattikorkeakoulu) Tämän tutkimuksen kysymykset ovat laadittu teoriaosan pohjalta. Kysymykset ovat luotu niin, että niillä saadaan vastaus tutkimusongelmaan, tässä tapauksessa perehdyttämisen nykytila. Mielestäni tutkimuksen sisältövalidius on hyvä, koska mittarilla on mitattu todella sitä mitä sen pitikin mitata.

Rakennevalidius liittyy kysymykseen jonka tavallisesti kuulee validiutta määriteltäessä: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen kuuluukin mitata, eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. On tärkeää tehdä ennen mittarien valintaa kirjallisuuskatsaus, että mittarit ovat yhteydessä teoriaan, siten varmistetaan, että mitä mitataan sekä mikä on pääkäsite ja miten muut käsitteet ovat suhteessa siihen. Rakennevalidius on tärkein validiteetin muoto. (Hirsjärvi 2000, 187; Kajaanin ammattikorkeakoulu) Ennen tutkimusta on tehty kattavat kirjallisuuskatsaus ja perehdytty aiheeseen huolella, täten mittari on yhteydessä teoriaan, joka varmistaa sen, että mittarilla mitataan oikeaa asiaa.

Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Ulkoisen validiuden kysymyksen yleistettävyyden korvaa osittain ekologisen validiuden vaatimus eli vaatimus siitä, että ihmistä tutkitaan luonnollisissa oloissa. (Hirsjärvi 2000, 188) Tutkimuksessa haastateltiin koko Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston henkilöstö, jonka avulla saatiin tietää perehdyttämisen nykytila tällä osastolla. Kuitenkaan tutkimusta ei voida yleistää koko tavaratalossa muuta kuin tietyillä osalueilla, koska tutkimuksessa on haastateltu vain yhden osaston henkilöstö. Tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida myöskään yleistää koko konsernissa, vaikka

jokaisessa Anttila tavaratalossa on yhteiset toimintatavat, poikkeavat ne välttämättäkin toisistaan jonkin verran.

23.2 Reliabiliteetti eli mittauksen pysyvyys

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. Tutkimusväline on reliaabeli, kun se on ”mitta tarkka” ja ”pysyvästi samaa mittaava” eli antaa samoja tuloksia eri kerroilla, reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. (Mäntyneva 2008, 34; Uusitalo 1998, 84)

Reliaabelius voidaan määritellä kolmella eri tavalla, ensimmäisellä määritelmällä tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle ominaista ajassa tapahtuva muutos (esimerkkinä pituuden kasvu), tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttu varsinkin silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliaabelius on, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi 2000, 186.)

Sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Jos mittaustulokset ovat samat, mittaus oli reliaabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2008, 187)

Mittareiden reliabiliteetin parantamiseksi on erilaisia menetelmiä. Otanta sekä erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet voivat aiheuttaa satunnaisvirheitä. Satunnaisvirheitä voi sattua useastakin eri syystä kuten kysely- ja haastattelututkimuksissa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut tai tutkija tai tutkittava on saattanut merkata vastauksia väärin. Tavoitteeksi on asetettava mahdollisimman reliaabeli mittaus, puutteellinen

reliabiliteetti ei kuitenkaan välttämättä ole tuhoisa. (Uusitalo 1998,84; Heikkilä 2008, 187)

23.3 Validiteetti ja reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Jotkut tutkijat ovat kuitenkin väittäneet, että käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat peräisin kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta, eivätkä siis heidän näkökulmastaan vastaa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarpeita. Termit uskottavuus ja kestävyys olisivat kelvollisempia. Muita sopivia termejä voisi olla täsmällisyys, aitous, vahvistettavuus ja yhdenmukaisuus. Tutkimus voi olla validi, jos se auttaa ratkaisemaan ongelmia tai on mitä sen pitikin olla. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa laadullista tutkimusta, aiheita ja ideoita voidaan lähestyä eri näkökulmista. (Kent 2007, 277–278; Tuomi 2012, 136)

Kvalitatiivisen sekä tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuutta. Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsiteltäessä yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Uusitalo 1998, 84) Validiteetti liitetään useimmiten kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, samantyyppiset vaatimukset kuitenkin kohdistuu myös kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen; teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. Siinä määrin kuin mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Reliabiliteetti ja validiteetti yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin voimme aineistoon luottaa. (Uusitalo 1998, 86)

Laadullisessa tutkimuksessa ei muutaman havainnoin perustella voi tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä (Mäntyneva 2008, 34). Olisi houkuttelevaa väittää, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneita luotettavuutta koskevista kysymyksistä ja että tällaiset ongelmat ovat pitkälti säilytettävä tutkijoilla. Kuitenkin analyysit, jotka eivät ole päteviä, tarjoavat asiakkaille rajoitettua hyötyä ja arvoa. Se mistä asiakkaat eivät ole kovinkaan kiinnostuneita ovat menettelytavat ja tekniikat, joilla on osoitettu tutkimuksen luotettavuutta. Ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa laadullista tutkimusta, aiheita ja ideoita voidaan lähestyä eri näkökulmista. (Kent 2007, 277)

23.4 Osoitus tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavan kahdeksan kohdan avulla, listassa on käytetty apuna Jouni Tuomin ja Anneli Sarajärven kirjaa Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (2002, 135–138) Listan kahdeksan kohtaa esitellään seuraavassa:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, (mitä tutkitaan ja miksi):

Tutkimuksessa tutkin Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämisen nykytilaa. Tutkin sitä mitä mieltä asiakaspalveluosaston henkilöstö on perehdyttämisestä ja miten he ovat sen kokeneet, mikä perehdyttämisessä on onnistunut ja mitkä asiat kaipaisivat kehittämistä.

2. Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, (miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitä tutkija oletti tutkimusta aloittaessa ja muuttuivatko ajatukset):

Tutkimus on mielestäni tärkeä, koska hyvän perehdyttämisen avulla henkilöt ovat motivoituneita työhönsä ja viihtyvät työssään paremmin. Perehdyttämisestä, joka on hyvin hoidettu, hyötyy koko työyhteisö, ei pelkästään uusi työntekijä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ja virheiden määrä vähenee huomattavasti. Perehdytys vaikuttaa työntekijöiden ammattitaitoon, joka kaupan alalla näkyy suoraan asiakkaalle, jolloin työntekijöiden ammattitaito on tärkeää.

Oletin tutkimuksen alussa, että saamani tulokset ovat enemmän yksimielisiä, kuitenkin jo muutaman haastattelun tehtyäni huomasin, että tuloksissa on eroja etenkin sen suhteen, koska taloon on tultu. Olen itse työskennellyt Vaasan Anttilassa vuodesta 2009 lähtien, mutta en ole omien kokemuksieni antanut vaikuttaa tämän tutkimuksen tekoon tai tuloksiin. Koen tutkimuksen aiheen tärkeäksi kuitenkin yleiselläkin tasolla, koska työntekijöiden perehdytys vaikuttaa niin moneen asiaan, lisäksi myös koen aiheen erittäin tärkeäksi tämän casen kohdalla.

3. Aineiston keruu, (miten aineistonkeruu tapahtui, mikä oli menetelmä ja tekniikka, oliko erityispiirteitä tai ongelmia tai muita merkityksellisiä seikkoja):

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, aineiston keräsin haastatteluiden avulla, jossa käytin haastattelumenetelmänä syvähaastatteluita eli haastattelut etenivät keskustelun tapaisesti. Mielestäni haastattelut olivat ainoa oikea tapa tämän tutkimuksen toteuttamiseen, uskon, että sain enemmän sekä laadullisempaa tietoa tällä keruumenetelmällä, kuin muilla keinoilla. Haastattelin tutkimukseen koko asiakaspalveluosaston henkilöstön, tällä tavoin sain tasapuolisesti jokaisen mielipiteen liittyen aiheeseen. Osa työntekijöistä tutkimus koski muutosperehdyttämistä, koska osa on ollut talossa niin pitkään, ettei voi muistaa kaikkea tietoa työsuhteen alusta ja saatuaan tietoon olisi voinut tulla vääristymiä helposti.

Haastatteluja tein yhteensä kymmenen, joista kolme koski muutosperehdyttämistä. Haastattelut etenivät haastattelurungon avulla, joka oli luotu teorioiden pohjalta. Haastattelut sujuivat hyvin vaikka ne suoritettiin työntekijöiden vapaa-ajalla, aikataulujen sopiminen toi välillä haastetta prosessin etenemiseen. Haastattelut sujuivat hyvin keskustelumaisesti, eikä tunnelma ollut lainkaan kireä. Uskon, että tähän vaikutti se, että kaikki haastateltavat tunsivat minut ennalta, enkä ollut ulkopuolinen tutkija vaikka olinkin objektiivinen tutkija. Oletan myös, että tämä vaikutti siihen, että sain laadukkaampaa ja totuudenmukaisempaa tietoa heiltä.

4. Tutkimuksen tiedonantajat, (Millä perusteella heidät valittiin, miten heihin oltiin yhteydessä)

Haastattelut suoritettiin työntekijöiden vapaa-ajalla, joten aikojen sopiminen oli välillä haastavaa. Haastattelin koko asiakaspalveluosaston henkilöstön ja haastattelut suoritettiin siinä järjestyksessä, kun aikataulut saatiin sovittua eli mitään järjestystä ei ollut ennalta laadittu. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 välisenä aikana, haastatteluja tein useampana eri päivänä. Suurin osa haastateltavista oli tullut täysin eri ai-

kaan ja eri tilanteisiin töihin tavarataloon, lisäksi 3 tekemää haastattelua ni-
koski muutokseen perehdyttämistä. Olen tyytyväinen haastatteluihin ja sii-
hen, että sain tavoitteeni mukaisesti haastateltua koko asiakaspalveluosas-
ton henkilöstön, joten tutkimuksessani on koko osaston mielipide.

5. Tutkija-tiedonantaja-suhde, (arvioi, kuinka suhde toimi):

Henkilökunta suhtautui haastatteluihin hyvin vaikka haastattelut suoritet-
tiinkin heidän vapaa-ajallaan. He suostuivat haastatteluihin eikä ongelmia
ollut. Osasta huomasi, että he tulivat mielellään haastatteluihin, koska he
saivat kertoa omia mielipiteitään asioista. Osan kanssa haastattelut sujuivat
todella hyvin ja osan oli vaikea keksiä osaan kysymyksistä vastauksesta,
haastattelurunko kuitenkin vain toimi apuvälineenä eikä kaikkiin kysy-
myksiin tarvinnutkaan vastata. Olen erittäin tyytyväinen haastatteluihin ja
oli mielenkiintoista kuulla omien työkavereideni mielipiteitä asioista vaik-
ka itse olen puolueeton tutkija.

6. Tutkimuksen kesto, (millä aikataululla tutkimus tehtiin):

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuun alussa 2013. Koulua oli sa-
maan aikaan koko ajan ja lisäksi kävin töissä koulun ohella, joten aina ei
riittänyt aikaa opinnäytetyön tekemiselle muidenkin koulutöiden ohessa.
Teoriaosuutta kirjoitin suunnilleen kolme kuukautta vähitellen. Empiirisen
osuuden kanssa minulla meni kaksi kuukautta, jota pitkitti haastatteluiden
aikataulujen sopiminen sekä koulu. Aikaa meni siis noin viisi kuukautta,
mutta ottaen huomioon, että minulla oli koulua lähes joka päivä ja kävin
töissä, niin olen tyytyväinen aikatauluun ja suoritukseen. Tutkimustulokset
ovat kuitenkin kirjoitettu puhtaaksi jokaisen haastattelun jälkeen, heti
kaikki haastattelut saatuaani aloitin analysoinnin heti.

7. Tutkimuksen luotettavuus, (arvio miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, arvio miksi tutkimusraportti on luotettava):

Ennen haastatteluita annoin jokaiselle haastateltavalle haastattelurungon valmiiksi, että he saavat hieman perehtyä aiheeseen ennen haastattelutilanetta, lisäksi liitin siihen saatteen, jossa kerroin mitä teen ja miksi, painotin sitä, että haastattelut ovat täysin anonyymejä saadakseni mahdollisimman laadukasta ja luotettavaa tietoa. Haastattelutilanteen alussa kerroin miten haastattelut etenevät, mistä asioista puhumme ja selitin aiheesta vähän lisää taustaa. Lisäksi kerroin tässäkin vaiheessa siitä, että haastattelut ovat täysin anonyymejä ja luottamuksellisia. Vastaajat pystyivät luottamaan siihen, että tiedot pysyvät anonyymeinä ja tuloksia ei vääristellä analysointivaiheessa. Raportissa ei esitellä henkilökuntaa nimeltä. Tutkimusraportin luotettavuutta lisää se, että tulokset ovat analysoitu heti, kun kaikki haastattelut on saatu valmiiksi, lisäksi olen haastatteluiden välillä tarkastellut saatua aineistoa paljon. Kaksi viikkoa haastatteluista niin oli kaikki tulokset analysoitu ja johtopäätökset tehty.

8. Tutkimuksen raportointi, (miten aineisto on koottu ja analysoitu):

Työ eteni mielestäni hyvin, vaikka välillä aikaa oli rajallisesti, koska olin vielä täyspäiväisesti koulussa. Tutkimustulokset ovat kuitenkin raportoitu ja analysoitu tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitin aina haastattelun puhtaaksi, vielä kun haastattelu ja vastaukset olivat hyvin muistissa, lisäksi haastattelun aikana olin kirjannut vastaukset ylös. Analysointivaiheessa jaoin vastaukset neljään eri kategoriaan ja lisäksi kirjasin vastauksia exceliin, täten pystyin tarkastelemaan vastauksia monella eri tavalla, joka helpotti analysointia. Analysoinneissa yritin tuoda esiin vastaajien omat kokemukset esiin ja sen missä asioissa heidän mielestään olisi kehitettävää sekä mitkä asiat he olivat kokeneet onnistuneen. Kaikkien kokemukset eivät tietenkään olleet samanlaisia, koska vastaajat ovat tulleet taloon hyvin eri aikoina. Analyseissä ei ole vertailtu eri hen-

kilöiden mielipiteitä keskenään vaan olen pyrkinyt tuomaan esiin, mitä työntekijät pitävät perehdyttämisessä tärkeänä.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. (Mäntyneva 2008, 34) Seuraavan kymmenen kohdan avulla pyrin osoittamaan mittauksen pysyvyyttä. Miles & Huberman (1994) ovat laatineen kysymykset kvalitatiivisen tutkimuksen mittaamista varten, koska reliabiliteettia on vaikea mitata. (Miles & Huberman 1994, 278)

1. Ovatko haastattelukysymykset selkeitä?

Haastattelulomakkeen kysymykset olivat selkeitä, mutta tarvittaessa haastattelussa kysymyksiä pystyi selittämään haastateltavalle, jos tähän oli tarve. Huomasin, että kategoria 2: perehdyttäminen organisaatioon ja kategoria 3: työnopastus, menivät joissakin kohdin sekaisin. Koska ensin pyrin saamaan tietoa yritykseen perehdyttämisestä ja sen jälkeen työnopastuksesta, mutta koska kyseessä oli haastattelu, pystyi tämän selittämään vastaajille ja tarkentamaan kysymyksiä. Tuloksista kuitenkin huomaa, että se auttoi vastaajaa, kun ennen haastattelua tarkensi asiaa.

2. Onko haastattelijan roolia kuvattu tutkimuksessa?

Haastattelijan roolista on kerrottu luvussa 16.4., mutta suoranaisesti en ole sitä kuvannut. Roolini haastatteluissa oli haastattelijaksi eli kysyjä.

3. Ovatko johtopäätökset yhdensuuntaisia raportin kanssa?

Kaikki tutkimustulokset on raportoitu luvussa 20. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on esitettyjen tutkimustulosten perusteella.

4. Ovatko käsitteet määritelty?

Käsitteiden määritykset löytyvät teoriaosuudesta. Kuitenkin joitakin käsitteitä on myös määritelty empiirisessä osassa, jotka eivät ole tulleet ilmi teoriaosassa.

5. Onko aineiston keruu tapahtunut haastattelulomakkeen mukaisesti?

Haastattelulomake toimi haastatteluissa runkona, jonka mukaan edettiin. Haastateltavat olivat tulleet hyvin eri aikaan taloon ja kaikkea ei jokaiselta kysytty tai he eivät jokaista asiaa enää muistaneet. Muutosperehdyttämistä koskevat haastattelut joita oli kolme, etenivät myös rungon mukaisesti, mutta heiltä kysyttiin vain muutama kysymys lomakkeesta. Suurimman osan kanssa keskustelut etenivät hyvin keskustelumaisina ja osalta vastaajista sainkin enemmän tietoa kuin toisilta. Haastattelut kestivät aina eripituisen ajan, joka riippui siitä kuinka paljon haastateltavalla oli asiaa.

6. Ovatko haastateltavien vastaukset verrannollisia?

Tutkimuksessa haastateltiin koko Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston henkilökunta, joten kaikki olivat samalta alalta ja kaikilla oli sama työn kuva. Kuitenkin haastateltavat olivat eri ikäluokista ja molemmat sukupuolet olivat edustettuina, haastateltavat olivat tulleet hyvin eriaikoina taloon. Työntekijät, jotka olivat olleet kauan talossa, kysyin heiltä muutokseen perehdyttämistä. Lopuilta työntekijöiltä kysyin työsuhteen alussa tapahtuvia aktiviteetteja ja perehdyttämistä, joista huomasin, että iällä ja sukupuolella ei ole ollut merkitystä.

7. Tehtiinkö aineiston purkamisessa koodaustarkistuksia?

Tämän tutkimuksen tuloksien purkamisessa ei ole käytetty koodaamista.

8. Vaikuttivatko aineistoon enakkoluulot?

Tuntui, että muutamalla haastateltavalla oli enakkoluuloja tutkimuksen suhteen. He eivät jaksaneet miettiä kunnolla vastauksia eivätkä perehtyneet asiaan, heiltä sain lyhyitä vastauksia eivätkä he vastanneet jokaiseen kysymykseen. Osa syy oli tähän, että he eivät muistaneet kaikkea eivätkä he viitsineet lähteä arvuuttelemaan, joka oli parempi, koska sain siten kuitenkin luotettavampaa tietoa, vaikka en jokaiseen kysymykseen saanutkaan aina vastausta. Uskon, että kuitenkin osa otti tutkimuksen vakavissaan ja halusikin vastata tutkimukseen hyvin keskustelumaisesti, että perehdyttämistä saataisiin kehitet-

tyä. Jokainen vastaajista oli hyvin erilainen ja suurin osa vastaajista oli motivoitunut vastaamaan kysymyksiin.

9. Olivatko eri henkilöiltä saadut tulokset yhdenmukaisia?

Tuloksista löytyi yhdenmukaisuuksia.

10. Tarkastiko kukaan haastateltavista tulokset ennen niiden julkaisua?

Kukaan haastateltavista ei ole tarkistanut tuloksia ennen niiden julkaisua. Koen, kuitenkin, että en ole vääristellyt tuloksia vaan olen raportoinut ne niin kuin vastaajat ovat kertoneetkin. Haastattelutilanteessa kirjoitin suurimman osan vastauksista ylös sekä heti haastattelutilanteen jälkeen kirjoitin haastattelun puhtaaksi koneella, jolloin vastaukset ja keskustelutilanne oli vielä hyvin muistissa.

24 PEREHDYTYSOPAS

Oheismateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen luki-malla ja myöhemmin hän voi kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Oheisaineistoa suunniteltaessa ja sitä tehdessä kannattaa samalla sopia, kuka tarkistaa aineiston ajan tasalle ja miten usein. Kaikkiin tuotoksiin tulee aina merkitä valmistuspäivämäärä, sillä vanhat ja uudet versiot sekoittuvat helposti keskenään. (Kangas 2007, 7)

Tutkimuksen lisäksi tein Vaasan Anttilan asiakaspalveluosastolle perehdytysoppaan. Kaikki materiaalit ovat olleet olemassa, mutta ne eivät kaikki ole olleet samassa paikassa. Tavoitteenani oli luoda helppokäyttöinen ja toimiva perehdytysopas henkilöstölle ja perehdyttäjälle asiakaspalveluosastolle, Anttilassa olevia valmiita materiaaleja apuna käyttäen tarkoitukseni oli luoda toimiva perehdytysopas, jota henkilöstökin voi käyttää jokapäiväisessä työssään. Se helpottaa ja nopeuttaa asiakaspalvelua kassalla, kun kaikki ohjeet ovat samassa paikassa.

Perehdytysopas on jaettu kahteen osaan, perehdytysopas koskien organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä, jossa on tietoa koko organisaatiosta. Toinen osa on työnopastuksen ohjekansio, jossa käsitellään kaikki tarvittavat ohjeistukset työtä tehdessä osastolla, joka helpottaa jokapäiväistä työskentelyä ohjeiden ollessa lähettyvillä.

Perehdytysopas on koottu valmiista materiaaleista mitä Anttilalla on, perehdytysopasta en tässä työssä erikseen esittele muuta kuin otsikkotasolla oppaan sisäl-lön. Työnopastusohjekansioon olen tehnyt apuna käyttäen valmiita materiaaleja, että ohjeista tulee varmasti säännösten mukaisia. Työnopastusohjekansioon olen tehnyt myös tarkistuslistan, joka helpottaa uutta työntekijää sekä perehdyttäjää. Koska perehdyttäjiä on useita, on tarkistuslista hyvä, koska sen avulla pystytään seuraamaan mitä uudelle työntekijälle on jo opastettu ja mitä vielä täytyy opastaa. Tutkimuksessa myös lähes kaikki vastaajista kertoivat, että tarkistuslistan olemas-sa olo olisi hyvä asia. Olen itse työskennellyt Vaasan Anttilan asiakaspalveluosas-tolla useamman vuoden ja työnopastuksen ohjekansio on osaksi luotu oman tieto-

taitoni pohjalta tietenkin käyttäen apuna valmiina olevia ohjeistuksia. Työnopastuksen ohjekansio löytyy tämän työn lopusta kokonaisuudessaan.

24.1 Perehdytysopas

Perehdytysoppaassa käsitellään organisaatioon liittyviä käytäntöjä, jota käytetään apuna perehdyttäessä työntekijää yritykseen. Opas helpottaa perehdyttäjää, kun kaikki tarvittava tieto löytyy samasta paikasta ja opas luo suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen. Työntekijä voi myös tarkistaa oppaasta asioita mitkä hän on unohtanut tai haluaa lisätietoa joistakin asioista. Opasta ei tässä opinnäytetyössä esitellä kokonaisuudessaan, koska opas on työstetty Anttilan valmiista materiaalista, jotka on koottu vain samaan paikkaan. Opas sisältää seuraavat asiat, jotka ovat Anttilan valmiita materiaaleja:

- Perehdytys
 - o Myyjän perehdytys suunnitelma
 - o Perehdytyksen suunnittelu
 - o Perehdytyksen palautekeskustelu
- Talon tavat
 - o Talon yhteiset tavat
 - o Kahvitauko
 - o Henkilökunnan työasut
- Palkkalaskelma sähköisesti NetPostiin
- Anttilan lisät
- Tervetuloa, Anttilan ja Kodin Ykkösen kaupan toimintoihin 05/2013
- Vastuulliset liiketoimintatapamme
- Työhyvinvointi
 - o Työhyvinvointia läpi työuran
 - o Opas työergonomiaan. (Kesko oyj, Anttila, Antenni)

24.2 Työnopastuksen ohjekansio

Työnopastuksen ohjekansioon on koottu kaikki tarvittava ohjeistus asiakaspalveluosastolla työskentelyyn. Opasta voidaan käyttää työnopastuksessa ja lisäksi se

on osastolla helposti saatavilla, josta työntekijät voivat tarvittaessa katsoa ohjeet eri toimintojen tekemiseen. Työnopastuskansiosta on ollut tarkoitus luoda helposti muokattava muutosten tullessa, joita kuitenkin tulee ajoittain.

Työnopastus ohjekansioon on myös liitetty tarkistuslista, jota voidaan käyttää uuden työntekijän saapuessa osastolle, tämän avulla pystytään seuraamaan mitä asioita uudelle henkilölle on opetettu ja mitä täytyy vielä käydä läpi, lisäksi työntekijä pystyy itse merkkamaan listaan, jos hän haluaa lisää opastusta tietyissä asioissa. Työnopastuksen ohjekansiosta on pyritty luomaan helposti muokattava tarvittaessa. Muutoksia tulee ajoittain ja sen myötä oppaaseen tarvitaan välillä myös päivityksiä, oppaaseen onkin jokaiselle sivulle kirjoitettu tekijän nimi ja päivämäärä, jolloin tiedetään koska tieto on viimeksi päivitetty oppaaseen. Olisi hyvä, jos näin tehtäisiin myös jatkossa.

Työnopastus ohjekansion pohjalta on myös luotu ”kassaosaston koulutus”, olen tämän jo tehnyt osaksi aiemmin kesällä ja pitänyt kassaosastolle tämän avulla koulutuksen. Lisäksi tämä on tulostettu jokaiselle työntekijälle, uusille ja vanhoille. Kassaosaston koulutus on asiakaspalveluosaston esimiehelle työkalu, jota hänen on helppo muokata muutosten tullessa ja kassaosaston koulutus voidaan tulostaa jokaiselle uudelle työntekijälle, josta he voivat itse opiskella asioita ja siitä myös uusi työntekijä näkee asiakaspalveluosaston kokonaisuuden mitä toimintoja osastolle kuuluu.

Työnopastuksen ohjekansio löytyy kokonaisuudessaan tämän työn lopusta (LIITE 3) sekä työnopastuksen tarkistuslista (LIITE 2). Kassaosaston koulutusta ei esitellä tässä työssä, koska se sisältää samat asiat kuin työnopastuksen ohjekansio, koulutus on vain koottu esitykseksi, josta on helppo pitää koulutuksia ja tulostaa se tarvittaessa uusille työntekijöille.

26 TYÖN YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö sai toimeksiannon Vaasan Anttilalta syyskuussa 2013. Osastolta puuttui perehdytysopas, kaikki tarvittava tieto oli olemassa, mutta se ei ollut samassa paikassa eivätkä kaikki ohjeet olleet helpposelkoisia. Työ aloitettiin syyskuussa 2013. Nykyistä perehdyttämistä tutkittiin, jotta saatiin tietoon perehdyttämisen nykytila. Perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön sekä ulkoisiin asiakkaisiin eli kuluttajiin.

Aiheen kattavan teoriapohjan tulkinnan jälkeen Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston koko henkilöstölle suoritettiin haastattelut, joiden avulla selvitettiin perehdyttämisen nykytilanne, miten työntekijät olivat perehdyttämisen organisaatiossa kokeneet. Haastatteluiden avulla henkilökunnalta haluttiin selvittää, mikä heidän mielestään perehdyttämisessä oli onnistunut, ja missä olisi kehitettävää. Tuloksien avulla haluttiin saada asiakaspalveluosaston nykyiset vahvuudet esiin sekä mahdolliset kehittämissuhteet, jotta perehdytystä voitaisiin jatkossa kehittää. Tarkoituksena on antaa tarvittavat välineet, jotta pystytään luomaan hyvä perehdyttämiskokonaisuus. Tutkimus ei ratkaise ongelmia, mutta se on apuna oikeiden ratkaisujen tekemiseen.

Tutkimustuloksissa selvisi, että työntekijät kaipaavat perehdytykseen enemmän valmistautumista ja suunnitelmallisuutta sekä lisäksi, että koko prosessi käytäisiin saman henkilön kanssa läpi. Työntekijät olivat tulleet hyvin eri aikoina yritykseen töihin ja sen myös huomasi, että heillä oli ollut useita eri perehdyttäjiä. Jokaisella työntekijällä oli ollut useampi perehdyttäjä. Työsuhteeseen liittyvistä asioista olisi toivottu kerrottavan enemmän sekä perehdyttäminen työssä tarvittaviin laitteisiin ja koneisiin oli ollut heikkoa suurimmalla osalla. Esiin tuli myös, että perusasiat oli käyty työnopastuksessa läpi, mutta oheistoiminnot ja asiakaspalvelupisteen toiminnot olivat jääneet taka-alalle. Työntekijät antavat paljon kiitosta siitä, että heitä ei ole työnopastuksen alkuvaiheessa jätetty yksin vaan heitä on tuettu ja apu ollut lähellä. He, jotka ovat työsuhteen alussa saaneet työnopastuksen tueksi materiaalia, totesivat sen olleen oppimisprosessissa hyvä apuväline.

Työn luotettavuudesta kertoo se, että työ on tarkka ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Analyyseissä olen pyrkinyt tuomaan mahdollisimman hyvin esiin työntekijöiden kokemukset vääristelemättä niitä. Analyyseissä olen pyrkinyt tuomaan esiin työntekijöiden mielipiteen perehdyttämisen vahvuuksista ja heikkouksista. Myös haastattelut sujuivat ongelmitta, kun aikataulut saatiin sovittua työntekijöiden kanssa. Haastatteluihin vastasi koko asiakaspalveluosaston henkilöstö. Vastaajat pystyivät luottamaan siihen, että heidän vastauksiaan ei analysoida nimellä vaan he pysyvät anonyymeina ja, että heidän vastauksiaan ei vääristellä. Työ eteni mielestäni hyvin, kaikki haastattelut saatuaani tehdyksi, tulokset on analysoitu heti. Prosessi eteni hyvin, vaikka kävin koulussa samaan aikaan sekä töissä, taukoja työstä ei kuitenkaan ole pidetty vaan sitä on pyritty tekemään koko ajan.

Perehdyttämisopas on jaettu kahteen osaan; *perehdyttämisopas*, jossa kerrotaan esimerkiksi talon toimintatavoista, opas on koottu valmiista materiaaleista ja siksi sitä ei esitellä kokonaisuudessaan tässä työssä, toinen osa on *työnopastuksen ohjekansio*, johon on laadittu työnopastuksen ohjekansio sekä ohjeet kaikista asiakaspalveluosaston toiminnoista sekä oheistoiminnoista. Oppaaseen on myös liitetty työnopastuksen tarkistuslista apuvälineeksi perehdyttämiseen. Toivon, että näistä on suuri apua osaston perehdyttäjälle sekä kaikille työntekijöille. Lisäksi olen laatinut kassaosaston koulutuksen, joka sisältää työnopastuksen ohjekansiossa käsiteltävät asiat, sen takia sitä ei esitellä tässä työssä tarkemmin. Kassaosaston koulutuksen voi tulostaa jokaiselle uudelle työntekijälle oppimisen tueksi.

Toivon, että tämän opinnäytetyön avulla Vaasan Anttilan asiakaspalveluosasto pystyisi kehittämään perehdyttämistään ja korostamaan niitä asioita, jotka ovat tähän asti onnistuneet.

27 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE

Kaupan ala on nopeasti muuttuva ala, mielestäni olisi hyvä tutkia perehdyttämisen tasoa säännöllisesti. Muutoksia tulee jatkuvasti sekä uusia työntekijöitä, jolloin perehdytystä tarvitaan. Ehdotan, että tämän tutkimuksen voisi suorittaa myöhemmin uudelleen. Tutkimuksen voisi suorittaa esimerkiksi vuoden välein, niin nähtäisiin onko perehdyttämisen nykytila muuttunut vai nouseeko sieltä edelleen samat asiat esiin. Näin tutkimustuloksia voisi vertailla keskenään.

Työssäni on käsitelty Vaasan Anttilan asiakaspalveluosaston perehdyttämisen nykytilaa, jatkotutkimuksena voisi tehdä samanlaisen tutkimuksen koko tavaratalon jokaiselle osastolle. Tutkimuksen avulla saataisiin koko Vaasan Anttilan perehdyttämisen nykytila selvitettyä. Mielenkiintoista olisi selvittää miten muiden osastojen työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisprosessin, lisäksi muutokseen perehdyttämisestä saisi laajemman kuvan tutkimuksen avulla.

LOPPUSANAT

Opinnäytetyön aiheen syntyessä aluksi hieman epäröin tutkimuksen aloittamista, koska kolmas vuosi opinnoistani oli vasta alkamassa. Kuitenkin päätin ottaa haasteen vastaan ja loin aikataulua hieman pitemmälle, koska koulua kuitenkin oli vielä täyspäiväisesti ja rankka viimeinen vuosi edessä.

Päätin kuitenkin, että saan työni valmiiksi ennen kuin lähdän ammattiharjoitteluun helmikuun lopulla, välillä työtä on ehditty tehdä enemmän ja välillä vähemmän. Koko prosessi on kestänyt suunnilleen viisi kuukautta.

Viimeiset kuukaudet ovat opettaneet paljon, etenkin aikatauluttaminen on ollut valttia. Työn tekeminen on opettanut paljon ja tukenut samalla opiskelujeni kolmatta vuotta. Välillä on tullut suuria oivalluksia ja oppimisia, jotka ovat innostaneet, välillä on tullut vastoinkäymisiä, joista on opittu paljon. Virheitä tekemällä myös oppii, mutta niitä ei onneksi kovin suuria ole tämän työn edetessä tullut. Olen omasta mielestäni kehittynyt hurjasti tämän työn myötä myös tutkijana. Viimeiset kuukaudet ovat olleet myös rankkoja ja hyvin kiireisiä, mutta myös hyvin palkitsevia.

Kiitän erityisesti ohjaajaani Kim Skåtaria, joka patisti minut aloittamaan opinnäytetyöni jo syksyllä vaikka epäröin. En ole katunut päivääkään, että aloitin työni jo kolmannen vuoden syksyllä. Kiitos myös Vaasan Anttilalle, että sain tehdä opinnäytetyöni asiakaspalveluosastolle ja sain tämän aiheekseni.

LÄHTEET

Kirjat

Bergström, S., Leppänen, A. 13.-14. painos 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Chi, M. 1997. Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical Guide. The Journal of the Learning Sciences, 6.

Dey, I. 1993. Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists. London: Rouledge.

Ghauri, P., Grønhaug, K. 4. Edition 2010. Research Methods in Business Studies. Harlow. Pearson Education Ltd.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. 3. Edition 2001. Managing Human Resources. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Grönroos, C. 3., uudistettu painos 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 7., uudistettu painos. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.

Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kangas, P. 1.painos 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Oy Edita Ab.

Kangas, P., Hämäläinen, J. 1.painos 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 8. uudistettu painos 2006. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kent, R. 2007. Marketing research: Approaches, Methods and Applications in Europe. Thomson Learning.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Juvenes Print.
- Lepistö, I. 1. painos 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Kirjapaino Oy Merkur.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – työnopastus. Työturvallisuuskeskus.
- Malhotra. Naresh K. & Birks. David F. 2003. Marketing Research. An Applied Approach. Second European Edition.
- Miles, M., Huberman, A. 1994. 2nd Edition. Qualitative Data Analysis. SAGE Publications. Inc.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangé, K. 1. painos 2008. Markkinointitutkimus. Porvoo. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Penttinen A., Mäntynen J. 2. painos 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Innocorp Oy
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. 1995. Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks: Sage.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uusitalo, H. 1.-5. painos 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Yin, R. 1994. Case Study Research. Design and Methods. Volume 5. Saga Publications, Inc.
- Yin, R. 2003. Case Study Research. Design and Methods. 3. painos. Saga Publications, Inc.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1985. Conceptual model of service quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing.

Elektroniset julkaisut

Luotettavuus, opinnäytetyöpakki, Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivut. Viitattu 23.09.2013 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Anttilan historia. Anttila Oy:n verkkosivut. Viitattu 25.09.2013. <http://www.anttila.fi/historia/index.html#.UkMAnH-JqqI>

Anttila työnantajana. Anttila Oy:n verkkosivut. Viitattu 25.09.2013. http://www.anttila.fi/index/toihin_anttilaan/anttilatyonantajana_8.html

Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjänä. Kaupan liiton verkkosivut. Viitattu 30.09.2013. http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta

L 55/2001. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 30.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>

L 738/2002 Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 30.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 30.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

L 857/1999. Pelastustoimiasetus. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 30.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990857>

L 436/1946. Työehtosopimuslaki. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 31.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1946/19460436>

L 998/1993. Laki nuorista työntekijöistä. Säädös säädöstietopankki. Finlexin sivuilla. Viitattu 31.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19930998>

Kaupan alan työehtosopimukset. Palvelualojen ammattiliiton verkkosivut. Viitattu 31.10.2013. <https://www.pam.fi/fi/tyo/kauppa/Sivut/Kaupanalantessit.aspx>

Kaupan alan työehtosopimus. Palvelualojen ammattiliiton verkkosivut. Viitattu 31.10.2013. <https://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Tyehtosopimukset/Kaupan%20ty%C3%B6ehtosopimus%20ja%20palkkaliite%201.4.2012-30.4.2014.pdf>

Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Academia.edu. Pirita Seitamaa-Hakkarainen. Viitattu 12.12.2013. https://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi

Fondian blogi 2011. Tervetuloa uusi työntekijä! Talouselämä 30.8.2011. Viitattu 19.12.2013 http://www.talouselama.fi/blogit/fondian_blogi/tervetuloa+uusi+tyontekija/a2083194

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tutkimusongelma. Viitattu 07.01.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tutkimussuunnitelma. Viitattu 07.01.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_4.html

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Millaista aineistoa ja miten. Viitattu 07.01.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Analyysi ja tulkinta. Viitattu 07.01.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Litteointi. Viitattu 20.01.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Haastattelut

Kaksi haastattelua. Anttila Oy. Vaasa. 10.12.2013.

Kaksi haastattelua. Anttila Oy. Vaasa. 11.12.2013.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 12.12.2013.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 19.12.2013.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 23.12.2013.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 3.1.2014.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 7.1.2014.

Yksi haastattelu. Anttila Oy. Vaasa. 10.1.2014.

Sisäinen materiaali

Tervetuloa -opas. Anttila Oy. Tervetuloa Anttilan ja Kodin ykkösen kaupan toimintatavat 05/2013.

Anttila Oy. Kassakäsikirja, taloushallinto, 2.4.2012 ja 10.6.2013.

Anttila Oy. Myyjän perehdytysuunnitelma.

Anttila Oy. Anttila Talon yhteiset tavat.

Pohjola -Kauppias -extranetin käyttöohje.

Anttila Oy. Verkkokaupan pakettien nouto Anttila- Kodin1-tavarataloista 7.11.2013.

Anttila Oy. Lahjapalvelu verkkokaupoissa 2013.

Anttila Oy. Ohje henkilökunnalle/Tiima 5.9.2013.

Kesko oyj. Työhyvinvointia läpi työuran. Kesko 2011.

Kesko oyj. K-kauppiasliitto. Vastuulliset toimintatapamme.

Kesko oyj. Opas työergonomiaan.

Anttila Oy. Toimintaohje. Voimassa 1.1.1992 alkaen.

Antenni. Palkkalaskelma sähköisesti NetPostiin.

Antenni. Perehdytyksen palautekeskustelu.

Antenni. Perehdytyksen suunnittelu, perehdyttämismateriaali

Antenni. Kahvitauko.

LIITTEET

LIITE 1. Henkilöstön haastattelussa apuna käytetty runko

LIITE 2. Työnopastuksen tarkistuslista (salainen)

LIITE 3. Työnopastuksen ohjekansio (salainen)

Liite 1: Henkilökunnan haastattelussa apuna käytetty runko
Taustatiedot

Kauanko olet työskennellyt Anttilassa?

Työsuhteen alku

1. Tuntuiko, että sinua odotettiin ensimmäisenä päivänä?
2. Tuntuiko, että tuloosi oli valmistauduttu?
3. Kerrottiinko sinulle riittävästi työsuhteasioista?
4. Kartoitettiin osaamistasi työhönottotilanteessa?
5. Kerrottiinko tulevat työtehtävät?
6. Miten työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvia aktiviteetteja voisi parantaa työnantajan toimesta?

Perehdyttäminen organisaatioon

7. Tunsitko olevasi tervetullut työyhteisöön?
8. Kuka toimi perehdyttäjänä?
9. Oliko perehdyttäjä valmistautunut tuloosi?
10. Käytettiin perehdyttämiseesi tarpeeksi aikaa?
11. Kerrottiinko sinulle mistä löytyy tarvittava ohjeistus?
12. Opitko tuntemaan työsi kannalta tärkeimmät avainhenkilöt?
13. Miten perehdytystä voisi parantaa yrityksessä?

Työnopastus

14. Kerrottiinko sinulle selkeästi työsi sisältö?
15. Opastettiin sinulle riittävän hyvin työn sisältö ja siihen liittyvät vaatimukset?
16. Tuettiin sinua työnopastuksen aikana?
17. Saitko materiaalia oppimisesi tueksi?
18. Käytettiin työnopastukseen riittävästi aikaa?
19. Koitko olleesi itse aktiivinen työnopastuksen aikana?
20. Asetettiin työllesi tavoitteet?
21. Opitko suorittamaan tulevat työtehtävät opastuksen aikana ja miten tätä voisi kehittää tulevaisuudessa?

Palaute ja arviointi

22. Käytettiinkö perehdyttämisen ja työnopastuksen apuvälineenä tarkistuslistaa?
23. Olisitko halunnut arvioida aiempia vaiheita esim. palaute-/arviointilomakkeen avulla?
24. Saitko palautetta työstäsi?
25. Olitko tyytyväinen perehdyttämiseesi ja työnopastukseesi kokonaisuutena?
26. Mikä perehdyttämisessä onnistui?
27. Mikä työnopastuksessa onnistui?
28. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?
29. Toiveita ja kehittämissuhteita